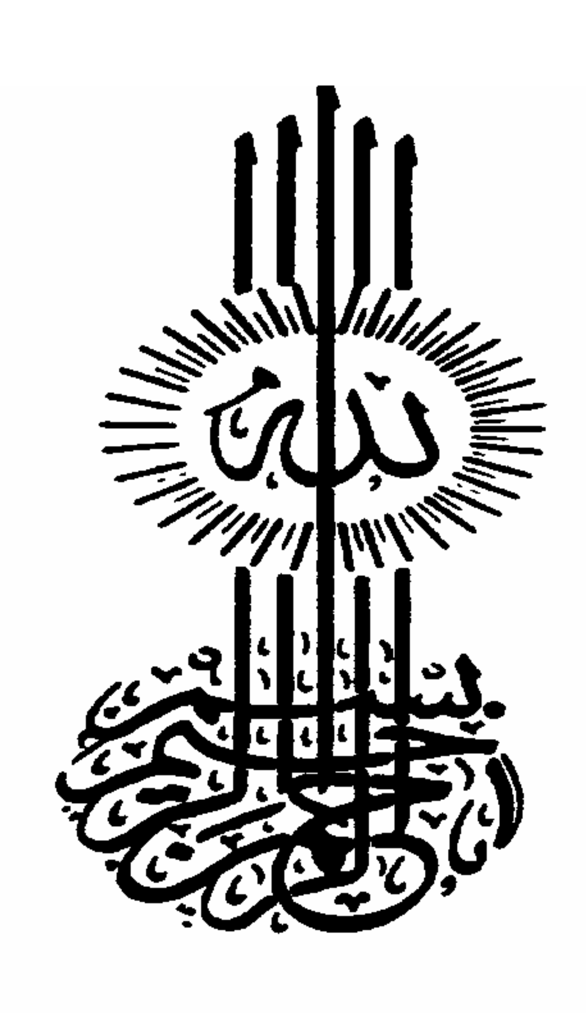
# التخطيط الإستراتيجي للجودة في المؤسسات

# Strategic Planning for Quality in Establishments

إعداد
احمد السروى
استشارى الجودة

IFB International foundation For Books



(إن الـلـه يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)

حديث شريف



| الناشر | المؤسسة الدولية للكتاب |
| --- | --- |
| العنوان | 70ش الصفا والمروة –الطوابق-فيصل |
| تليفون | 01144992288-01002370934 |
| رقم الايداع | 2018/14520 |
| الترقيم الدولى | 978-977-85138-307 |
| سنة النشر | 2018 |



# التخطيط الإستراتيجي للجودة في المؤسسات

إعداد

أحمد السروي

إستشاري الجودة

# التخطيط الإستراتيجي للجودة في المؤسسات

# Strategic Planning for Quality in Establishments

# إهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى ........

أمي رمز العطاء والحنان الدائم

أبي القدوة التي أنارت لي الطريق

ابنتي الحبيبة ريناد

إخوتي سندي في الحياة

اصدقائي واحبائي وزملائي

أحمد السروي

# مقدمة الكتاب

يلقى موضوع الجودة المزيد من الإهتمام والخصوصية من جانب المؤسسات والمنظمات لما لها من تأثير كبير في حياة الأفراد والمجتمعات، فتحسين جودة ما تقدمه هذه المؤسسات من خدمات يحقق منافع للفرد وللمنتج ومقدم الخدمة والمستفيد منها بصفة خاصة وللمجتمع ككل بصفة عامة.

ولم تعد الجودة إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أفضل من نظيرتها المتاحة وإنما تعني أساسا رضا العملاء عن السلعة أو الخدمة المقدمة، وهي بهذا المعنى تصبح وظيفة ومسئولية وعمل كل فرد في المؤسسة بصرف النظر عن موقعه وطبيعة عمله، وهذا هو جوهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

إن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكمن في اعتبارها أحد المراحل الأساسية لتحسين أداء المؤسسات وتقديم الجودة العالية، والتي يترتب عليها تحقيق رضاء العميل باعتباره مفتاح النجاح لأي مؤسسة.

وقد حققت العديد من المؤسسات والمنظمات في دول العالم نجاحا ملحوظا في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتي أثبتت قدرتها على تجنيب المؤسسات التكلفة المترتبة على تقديم خدمات بجودة متدنية، وقدرتها على تحسين الأداء المالي، وتخفيض تكاليف الانتاج، وتقليل الأخطاء وتحسين العمليات، وتحسين مستوي رضا العملاء وتسهيل عمليات إتخاذ القرارات ....الخ.

ومن اجل تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة في المؤسسات كان لابد من وجود خطط طويلة الامد تعطي تصور مستقبلي تحسين الوضع الراهن من خلال تحديد أهداف ووجود آليات لتحقيق هذه الأهداف بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. وقد استخدم كأداة إدارية لتوجيه القرار وتوحيد الجهود نحو غايات المنظمات وأهدافها العليا.

ويعد التخطيط الإستراتيجي حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال، إذ تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وأثارها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة والضعف لديها، وبعد ذلك تقوم بوضع الإستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات، كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها للوصول بها إلى المركز الريادي في جميع مجالات نشاطاتها، وقد ازدادت أهمية التخطيط الإستراتيجي في العقود الأخيرة نتيجة للمتغيرات المتلاحقة والمنافسة في البيئة الخارجية، وعليه فقد أصبحت المنظمات معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الإقتصادية الدولية. وتلتقي أهداف التخطيط الإستراتيجي مع الكثير من أهداف إدارة الجودة الشاملة مما يدل على وجود علاقة تبادلية بينهما.

ومن هنا جاءت فكرة هذا الكتاب، الذي يتناول موضوع هام وهو التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة في المؤسسات. حيث تم تناول موضوعات هذا الكتاب بإسلوب علمي تطبيقي راقي حديث،محققا الغرض الاساسي وهو تبسيط مفاهيم وأسس ومراحل تطبيق التخطيط الإستراتيجي للجودة في المؤسسات مما ييسر علي القارئ سبل الإلمام والمعرفة

باهم نظريات وأسس ومفاهيم وأبعاد وعناصر ومعايير ومتطلبات التخطـيط للجـودة في وخطوات التطبيق وذلك للإرتقاء بمنظومة الجودة والإتقان في هذه المؤسسات.

### أهداف الكتاب

يتناول هذا الكتاب موضوع هام وهو التخطـيط الإسـتراتيجي للجـودة في المؤسسـات محققا الأهداف المرجوة منه من خلال :

- شرح لمباديء ومفاهيم الإدارة مثل التعاريف والاهمية والخصائص والمبـاديء والمستويات.
- شرح وظائف الإدارة وعلاقاتها ببعضها البعض.
- شرح مصطلحات وتعريفات ومفاهيم الجودة المختلفة.
- شرح اشكال ومعايير وأدلة وتكاليف الجـودة.
- شرح مبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة.
- شرح متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- شرح مفهوم وخصائص وابعاد الإستراتيجية.
- شرح مفهوم ومزايا واهداف وعناصر التخطيط الإستراتيجي.
- شرح المراحل العملية للتخطيط الإستراتيجي.
- شرح مهارات وعقبات التخطيط الإستراتيجي.
- شرح منهج إدارة الجودة وإستراتيجية المؤسسة.
- شرح مستويات ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة.
- شرح مراحل التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة.

## فصول الكتاب

تم إعداد الكتاب في خمسة فصول:

الفصل الأول : الإدارة مفاهيم ومباديء

الفصل الثاني : مقدمة ومدخل الي الجودة

الفصل الثالث : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

الفصل الرابع : مفهوم وخصائص الإستراتيجية وخطوات تحديدها

الفصل الخامس : مقدمة عن التخطيط الإستراتيجي

الفصل السادس : التخطيط الإستراتيجي للجودة

## نبذة عن كل فصل من فصول الكتاب

**الفصل الأول :** يتناول هذا الفصل موضوع هام وهو مباديء ومفاهيم الإدارة حيث يشرح مباديء ومفاهيم وتعاريف الإدارة، ويبين وظائف الإدارة الهامة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والعلاقة بين تلك الوظائف.

**الفصل الثاني :** وهذا الفصل خاص بموضوع مقدمة ومدخل الي الجودة وهو فيتحدث عن الجودة فيتناول التعريفات والمصطلحات المتعلقة بالجودة، ومفهوم الجودة كخدمة، وشرح اشكال ومعايير وادلة وتكاليف الجودة، بالاضافة الي تصويب المفاهيم الخاطئة عن الجودة.

**الفصل الثالث:** يتناول هذا الفصل موضوع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات حيث يشرح بالتفصيل تعريفات إدارة الجودة الشاملة والملامح الرئيسية لها، ومبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة وعناصرها ومزاياها وفوائدها وعيوبها، ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات والمنظمات ومراحل تطبيقها بالتفصيل والخطوات العملية لمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**الفصل الرابع :** يتناول هذا الفصل موضوع مفهوم وخصائص الإستراتيجية وخطوات تحديدها، حيث يشرح مفهوم وخصائص وابعاد الإستراتيجية، وركائز ومقومات الإدارة الإستراتيجية، ومستويات الأهداف والتخطيط في المنظمة، بالاضافة الي عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

**الفصل الخامس :** يتناول هذا الفصل مقدمة عن التخطيط الإستراتيجي وشرح مفهوم ومزايا واهداف وعناصر التخطيط الإستراتيجي وشرح المراحل العملية للتخطيط الإستراتيجي، بالإضافة الي شرح مهارات وعقبات التخطيط الإستراتيجي.

**الفصل السادس :** يتناول هذا الفصل بالشرح موضوع التخطيط الإستراتيجي للجودة، حيث يبين علاقة التخطيط الإستراتيجي والجودة وتكاملها، مستويات التخطيط للجودة في المنظمات، ومتطلبات ومراحل التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة، بالاضافة الي إستراتيجية تطبيق الجودة في المؤسسة.

كما يحتوي الكتاب علي عشرات الصور والرسوم البيانية والمخططات التوضيحية والجدوال البيانية التي تبين وتوضح وتيسر فهم المادة العلمية وتعين علي شرح المصطحات والمفاهيم العلمية.

## المستفيدون من هذا الكتاب

موضوعات الكتاب من الموضوعات الهامة التي تفيد العديد من المتخصصين والعاملين بالمجالات الأتية:

- مديري الإدارة العليا في المؤسسات والمنظمات.
- مديري الجودة في المؤسسات والمنظمات ومسئولي الجودة في الأقسام.
- مديري التخطيط في المؤسسات والمنظمات.
- مديري الأقسام والوحدات في المؤسسات والمنظمات.

ونرجو من الـلـه سبحانه وتعالي ان يكون كتابنا هذا إضافة للمكتبة العربيـة العلميـة التي هي في حاجة لمزيد من الإصدارات العلمية لتواكب التقنيات الحديثة، وبما يعود بالفائـدة عـلي جميـع العـاملين في هـذا المجـال. واتمنـي ان يجـد فيـه كـل المهتمـين بالموضوعات الخاصة بما يعينهم عـلي الإهـتمام بـالجودة والتخطـيط الفعـال لهـا وأن يدفعهم الي مزيد من القـراءة والبحـث لمزيـد مـن التقـدم والرقـي في ابحـاث جـودة المنشأت والمنظمات.

**وعلي الـلـه قصد السبيل،،،،،،،**

**أحمد السروي**

**استشاري الجودة**

## فهرس محتويات الكتاب

## الفصل الثاني

## مقدمة ومدخل الي الجودة

## الفصل الثالث

## إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات



## الفصل الرابع

## مفهوم وخصائص الإستراتيجية وخطوات تحديدها

## الفصل الخامس

## مقدمة عن التخطيط الإستراتيجي

## الفصل السادس

## التخطيط الإستراتيجي للجودة

# قائمة الأشكال التوضيحية

# قائمة الجداول

# الفصل الأول

# الإدارة مفاهيم ومباديء

1-1. تعريف الإدارة

1-2.أهداف الإدارة

1-3. أهمية الإدارة في الوقت الحاضر

1-4. الإدارة العامة

1-5.علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى

1-6 تطور دراسة الإدارة العامة

1-7. الإدارة بين العلم والفن والمهنة

1-8. ما هو الفرق بين Management وAdministration

1-9. الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

1-10.خصائص الإدارة

1-11.أنواع الإدارة المتبناة في المنظمات

1-12. وظائف الإدارة

1-13. العلاقة بين وظائف الإدارة المختلفة

1-14.مباديء الإدارة

1-15.مستويات الإدارة

## الفصل الأول

## الإدارة مفاهيم ومباديء

### 1-1. تعريف الإدارة

الإدارة فرع هـام مـن العلـوم الاجتماعيـة، هـي عمليـة التخطـيط وإتخـاذ القـرارات الصـحيحة والمسـتمرة، المراقبـة والـتحكم بمصـادر المؤسسـات للوصـول إلى الأهـداف المرجوة للمؤسسة. وذلك من خلال توظيف وتطوير والسيطرة على المصـادر البشريـة والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنويـة. والإدارة تعتـبر مـن العلـوم المهمـة لإنجاز الاعمال.

لقد تعددت التعريفات التي وضعها رواد الفكر الإداري سعياً مـنهم لإيضـاح العمليـة الإدارية ووصف جوهر عمل المـدير، ولـيس هنـاك تنـاقض بينهـا، وإنمـا تتنـاول زوايـا مختلفة من العمليـة الإداريـة تتفـق مـع ميـول الكاتـب ومجـال تخصصـه، وسـنقوم باستعراض بعض التعاريف التي وضعها كبار علماء الإدارة، وذلك في محاولـة للتوصـل إلى تعريف أكثر تكاملا وفيما يلي بعضا من هذه التعاريف:

1-**موسوعة العلوم الأجتماعية**: الإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غـرض معين والأشراف عليه.

2-**تايلور** :الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صـحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

3- **دافيز** :الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية.

4- **جون مي** الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق آقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.

5-**هنرى فايول** :تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.

6-**شيلدون** :الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

7- **تشيستربرنارد:** الإدارة هي ما يقوم به المدير أثناء تأدية عمله.

8-**وليم هوايت** :إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

9- **ليفنجستون1991م** : الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

10- **الإدارة هي** عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة "

11- **الإدارة هي** النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم.

12- **الإدارة هي** الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف "

13- **الإدارة هي** إنجاز الأشياء والوصول إلى الأهداف من خلال الآخرين.

14- **لورانس آبلي**: الإدارة هي تنمية العنصر الإنساني وليست عملية توجيه للأشياء.

15- **بيتر دراكر**: أن الإدارة هي " وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه. ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال "

16- **كونتز:** أن الإدارة هي " وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين "

17- **كما عرفت ويكيبيديا** علم الإدارة بـ:

" مجموعة القواعد والمبادئ العلمية التي تهتم بالاستخدام الأنسب للموارد من قِبَل المؤسسات لتحقيق هدف المؤسسة بأقل وقت وجهد و كلفة ممكنة "

**في ضوء التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف أكثر تكاملا للإدارة وذلك على النحو التالي:**

الإدارة هي مهنة وعلم وفن لإنجاز الأعمال من خلال التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة والمعلومات والأفكار والوقت لتحقيق الأهداف باقل التكاليف وبكفاءة وفعالية وجودة عالية.

### 1-2.أهداف الإدارة

يتضح من التعريفات السابقة للإدارة أن هناك عدة وظائف يجب على المدير القيام بها وتعتبر جزء لا يتجزأ من عمل المدير ومهمته.

إن اهداف الإدارة لا تنحصر في ضمان سير العمل بشكل صحيح داخل قطاع العمل، وإنما تتعدى ذلك إلى السعي نحو تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع الذي تعمل المنظمة في ظله ورفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع، يمكن للإدارة تحقيق ذلك عن طريق اتخاذ القرارات العلمية السليمة ووضع السياسات المدروسة، ثم القيام على تنفيذ هذه السياسات بأسرع وقت، وأقل تكاليف. وأهداف الإدارة من المنظور التنظيمي هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى .وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة. ويمكن تلخيص أهداف الإدارة بما يلي:

- الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة بشكل يحقق أكبر نتائج وبأقل تكاليف.
- تنمية القدرات والكفاءات البشرية وتحفيزها للعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تحقيق الأهداف المختلفة للجماهير الداخلية للمنظمة (الملاك، اعضاء الإدارة،العاملين) والمتعاملين مع المنظمة (الموردين والعملاء).
- العمل على تحقيق الرفاهية لأعضاء المجتمع بشكل عام (المسئولية الاجتماعية للمنظمة).

### 3-1. أهمية الإدارة في الوقت الحاضر

تعد الإدارة كمجموعة من الأنشطة والوظائف عملية مهمة جدا في الوقت الحاضر وذلك للأسباب التالية :

- ☜ كبر حجم المنظمات والمؤسسات، وزيادة الحاجة الى التخصصات المختلفة.
- ☜ تعدد مجالات الاعمال ومشاريعها.
- ☜ مناخ العمل الاقتصادي اصبح يتسم بالنمو والتنوع وسرعة التغير.
- ☜ وجود انفصال بين المنظمات وملاكها.
- ☜ التغييرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية.
- ☜ المنافسة الشديدة في الأسواق والرغبة الجادة لارضاء العملاء.
- ☜ الندرة المتزايدة للموارد المادية والبشرية.
- ☜ تزايد قوة منظمات حماية المستهلك ومنظمات حماية البيئة.
- ☜ تزايد قوة التجمعات العمالية.

### 4-1. الإدارة العامة

يقصد بالإدارة العامة Public administration جميع العمليات أو النشاطات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة. فهي موضوع متخصص من الموضوع الأكثر شمولاً وهو «الإدارة»، والإدارة هي تنفيذ الأعمال باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية استخداماً يعتمد التخطيط والتنظيم والتوجيه، وفق منظومة موحدة تستخدم الرقابة والتغذية الراجعة في تصحيح مساراتها، وترمي إلى تحقيق الأهداف بكفاية وفعالية عاليتين. وتفيد في ذلك من العلوم النظرية والتطبيقية، وحين تتعلق هذه الأعمال بتنفيذ السياسة العامة للدولة تسمى الإدارة «إدارة عامة».

فـالإدارة العامـة تشـمل كـل هيئـة عامـة، مركزيـة أو محليـة أوكلـت إليهـا السـلطة السياسية وظيفة تلبيـة الحاجـات العامـة، عـلى إخـتلاف صـورها، وزودتهـا بالوسـائل اللازمة لذلك، وتشمل أيضاً أسلوب عمـل هـذه الهيئـات وطـابع علاقاتهـا فـيما بينهـا وعلاقاتها بالأفراد.

ولقد تطور مفهوم الإدارة العامة بتطور المجتمعات وتقدمها وبتطـور وظيفـة الدولـة الحديثة وتحقق هذا التطور بتأثير عوامل متعددة منها: متطلبات التقدم الاقتصـادي، والأزمات الاقتصادية وانتشار الأفكار الاشتراكية وظهور النظم السياسية الاشتراكية، مما جعل الدولة محركـاً أساسـياً للتطـور الاقتصـادي والاجتماعـي ومسـؤولة عـن تحقيـق العدالة الاجتماعية واستمتاع الجماهير بثمرات هذا التطور والتقدم.

### 1-5.علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى [1]

ان علاقة الإدارة كعلم اجتماعي كغيرها من العلوم الاجتماعية علاقـة وثيقـة وبالتـالي لابد من دراسة هذه العلوم والإستفادة منها في تنظيم وإدارة المشروعات والمؤسسات العامة والخاصة. ومن العلوم التي لها علاقة وثيقة بعلم الإدارة كل من علم الاقتصـاد والعلوم السياسية وعلم الإجتماع وعلم النفس والعلوم الرياضية وعلم القانون وعلـم الأخلاق وعلم الإحصاء.

[1] محمد نشوان الأتـاسي، رسـالة ماجسـتير مقدمـة لكليـة الإقتصـاد والإدارة، الأكاديميـة العربيـة المفتوحة في الدانمارك، 2013.

**أ - علاقة الإدارة العامة بعلم إدارة الأعمال :**

إن إدارة الأعمال تعني إدارة أوجه النشاط الإقتصادي الخاص الهادف على الربح، مثل إدارة المشروعات الخاصة، أما الإدارة العامة فهو علم يهتم بالعلاقات الإنسانية وهو علم وثيق الصلة بالعلوم السياسية.

ونلاحظ أن كلا النوعين من الإدارة يتشابهان في عدة نواحي، حيث تتماثل المفاهيم والعمليات والطرق المستخدمة في أحيان كثيرة كما أن كلا النوعين من الإدارة قد أثر في النوع الآخر، فالتأثير بينهما متبادل، ولكن الإدارة العامة أقدم بكثير من إدارة الأعمال حيث سبقتها بآلاف السنين ( حيث كان الانسان يدير بعض الأنشطة الخاصة به)، بينما إدارة الأعمال كعلم فهو قد بدأ في الوجود عند ظهور الثورة الصناعية وظهور المشروعات الإقتصادية التي تحتاج الي تنظيم.

**ب-علاقة الإدارة العامة بعلم الاقتصاد**

يبحث علم الاقتصاد في كيفية استغلال الموارد الاقتصادية بما في ذلك الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة من الكفاية الإنتاجية لإشباع حاجات الإنسان في مجتمع ما. والإدارة تهدف لتنسيق الموارد والجهود لتحقيق أفضل استغلال اقتصادي لهذه الموارد بقصد تقديم الخدمات بفعالية وبأقل كلفه ممكنة. ويلاحظ ان هدف الإدارة متفق مع أهداف الإقتصاد في هذا المجال.

والعلاقة بين الإدارة العامة والإقتصاد : تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في كثير من الوجوه، إذ أن المالية العامة والميزانية والحساب الختامي والإدارة المالية.

مثلاً تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة والإقتصاد على حد سواء.

فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام وتوكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية، وعليه فالإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي مثلاً تحديد مصادر الإيرادات وأوجه الإنفاق والمصروفات والحسابات الختامية والرقابة المالية.. إلخ.

ج – **علاقة الإدارة العامة بعلم السياسة**

يبحث علم السياسة في وضع السياسات العامة للدولة وبشكل الحكم والمعتقدات الفكرية السائدة. والإدارة تتأثر بالأيديولوجية السياسية التي تسير عليها الدولة. ففي ظل النظام الديمقراطي يأخذ النظام الرأسمالي مجالاً أوسع منه في ظل الأنظمة الإشتراكية أو الأنظمة التي تعتمد الاقتصاد المختلط. ويسود في ظل الفكر الديمقراطي التخطيط اللامركزي أو التخطيط المركزي والتنفيذ اللامركزي بينما يسود في ظل النظام الاشتراكي التخطيط المركزي. والإدارة العليا في أجهزة الدولة وفي المشروعات العامة تتأثر بدرجة الغموض السياسي. ويلاحظ ان الاتجاه الفكري الذي يدعو الى فصل السياسة عن الإدارة قد تعرض للكثير من النقد نظراً لتعذر مثل هذا الفصل في الواقع العملي

**د-العلاقة بين الإدارة العامة وعلم النفس :**

تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني فدارسو علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد و انطباعاته ومشاعره، فالمفاهيم الشخصية، والدوافع والإدراك، وسيكولوجية النمو، والقيم والاتجاهات و العوامل البيئية والوراثية في نمو الفرد وسلوكه، هي مفردات علم النفس وتلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير

على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة، فأهداف علم النفس مثلاً تساهم في خدمة الإدارة العامة ومنها زيادة الكفاءة الإنتاجية و الانسجام، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات والمنازعات ومصادر الشكاوي، تحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام والحد من قدرته وأخيراً معرفة النمط الثقافي وخاصة القيم والاتجاهات السائدة في داخل التنظيم.

**ه-العلاقة بين الإدارة العامة وعلم الاجتماع :**

يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية ويعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية والمفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري. ويعتبر دراسة المجتمع والجماعات والأسس التي تقوم عليها وعلاقاتها ببعضها البعض، ولذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة وسياساتها وبرامجها ونشاطها.

فإن علم الإجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة والتنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة ومعرفة القواعد والتقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، مما سهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد وخاصة عن التنظيمات غير الرسمية وعلاقاتها بالتنظيمات وأي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم والعاملين.

**و – العلاقة بين علم الإدارة العامة والعلوم الرياضية :**

تعتمد الإدارة حالياً على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية ويشمل ذلك الإدارة العامة وإدارة الأعمال. وتشكل الأساليب الكمية جانباً هاماً من عمل الإدارة العليا

وتستعين الإدارة ببحوث العمليات والرياضيات والإحصاء في هذا المجال. وتعتبر المدرسة الكمية ممثلاً لهذا الاتجاه الحديث في الإدارة.

**ز - العلاقة بين الإدارة العامة وعلم القانون**

يحكم عمل الإدارة قوانين وأنظمة وتعليمات وقرارات إدارية. وعمل الإدارة العامة محكوم بالقوانين الإدارية أما إدارة الأعمال فيحكمها القانون التجاري في اغلب الأحيان. وأما القطاع العام فيطبق فيه قواعد القانون الإداري والقانون التجاري كما في عمل المؤسسات الإقتصادية والقانون عبارة عن قواعد للسلوك كما تصفه السلطة التشريعية العليا في الدولة فتبين السلوك الصحيح وتحرم السلوك غير الصحيح. ورغم ان القانون يأتي وليد حاجه تسبقه بزمن فان الإدارة تضطر للتعامل مع الحاجات المستجدة للمجتمع بالرغم من عدم وجود قانون ينظم هذه الحاجات وحتى صدور تشريع على شكل قانون من قبل السلطة التشريعية. وهنا يبدأ عمل الجانب الأخلاقي للإداري.

**ح - العلاقة بين الإدارة العامة وعلم الأخلاق :**

يحدد علم الأخلاق الإطار الخلقي للعمل الإداري داخل المنظمات وذلك في تعاملها مع البيئة ويتم الرجوع لعلم الأخلاق في حالة غيبة القوانين أو الأنظمة أو التعليمات أو تقاريرها بحيث تصبح غير صالحه للتطبيق. وفي مثل هذه الحالات فإن الإداري يحكم ضميره بما يعرض عليه من حالات ويكون الإطار المرجعي له قواعد الأخلاق العامة والتي لا تكون مكتوبة في معظم الأحيان باستثناء ما جاء في المواثيق الأخلاقية ولا يعد ذلك عن كونه قواعد عامة ليست مفصلة.

**وقد** تصاعد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع أخلاقيـات الإدارة العامـة ( Ethics of Public Administration) باعتبارها تمثل من ناحية الأداة المناسبة للحيلولة دون حدوث الظواهر المختلفـة للفسـاد الإداري، مـن قبيـل الرشـوة، والمحسـوبية، والـتربح الشخصي، كما أن الأخلاقيات الإيجابيـة مـن ناحيـة أخـرى تسـهم في تحقيـق أهـداف المنظمات المختلفة بكفاءة وفاعلية.

والأخلاقيات (Ethics) بصفة عامة هـي محاولـة متعمـدة ومنتظمـة لإضـفاء الطـابع الأخلاقي (Moral) على السـلوكيات المختلفـة، بطريقـة تحـدد القـيم التـي يتعـين أن تحكم هذه السلوكيات وعليه، فإن الأخلاقيات تعنى بالعملية التي يـتم عـن طريقهـا تأكيد الالتزام بقيم أخلاقية معينة وتحديد الصواب والخطأ، وهكذا فالأخلاقيـات هـي عملية البحث عن المعايير الأخلاقية. ولذلك عرف البعض الأخلاقيـات بأنهـا "مجموعـة المعايير أو قواعد السلوك التي تـم تنميتهـا مـن خـلال الممارسـة أو الخـبرة الإنسـانية، والتي يمكن في ضوئها الحكم على السـلوك باعتبـاره صـواباً أو خطـأً، خـيراً أو شراً مـن الوجهة الإنسانية ".

وهذه القواعد الأخلاقية ( المقبولة من العقل الإنساني عامة دينياً ومجتمعيا ) تـؤثر في سلوكيات الأفراد، وأسلوبهم في اتخاذ القرارات، كما أنهـا تحقـق جلـب النفـع أو دفـع الضرر.

### 6-1 تطور دراسة الإدارة العامة

لقد مر تطور الإدارة العامة بعدة مراحل :

**المرحلة الأولى :**

في هذه المرحلة تم انفصال الإدارة العامة عن السياسة وأصبحت تدرس كمادة مستقلة وهنا زاد اهتمام العلماء بها وتم التركيز على النواحي الإدارية والتنظيمية الخاصة بها وتم البحث عن مبادئ للإدارة العامة.

**المرحلة الثانية :**

في هذه المرحلة تبلورت الإدارة العامة وأصبح لها هيكل مستقل ومدارس وكليات متخصصة في هذا المجال.

**المرحلة الثالثة :**

تم إنشاء معاهد للإدارة العامة بهدف رفع مستوى الأداء الحكومي وتقديم الاستشارات الإدارية وتدريب العاملين بالوحدات الحكومية.

### 1-7. الإدارة بين العلم والفن والمهنة

هل الإدارة علم له نظريات وأسس ومباديء أم فن يمكن ممارسته بطرق معينة بمهارات معينة أم مهنة لها قواعدها ومعاييرها؟.

**الإدارة كعلم**

العلم مجموعة من القواعد والأسس العلمية والنظريات والمبـاديء التـي مـن خلالهـا يتم التأكيد على الحقائق التي لا تقبل الشـك أو الجـدل. ومـن خـلال هـذا التعريـف يتبين لنا بان الإدارة ليست بالعلم مقارنـة بعلـم الكيميـاء والفيزيـاء. ...مـثلا. ويرجـع ذلك لعدد من الأسباب منها إن هذا العلم يعد حديثا نسبيا وأيضا من الصعب بمكـان القيام بتجارب معملية في ميدان الإدارة والتحكم فيها لأنها تتعلق بالعنصر البشري.

ومن ثم فان الإدارة كعلم هي مجموعة من المبادىء والأسـس والقـوانين والنظريـات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة العنصر البشري نحو تحقيق هدف محدد.

**الإدارة كفن**

لو أخذنا تعريف الفن فإن معناه إن تصل إلى الأهداف المنشودة عـن طريـق تطبيـق المهارة ونجد كثيرا من النـاس يعتمـد عـلى فـن الإدارة مـن خـلال الصـفات والملكـات الربانية التي منحها اللـه سبحانه وتعالى لبعض الأشخاص وهم قلة بـين النـاس. ومـن ثم فان الإدارة كفن هي مجموعة من المهارات والقـدرات والمواهـب والخـبرات التـي يكتسبها المديرون من واقع التعليم والتدريب والممارسة الفعلية والخبرة العملية.

ورغم كل الجهود المبذولة لتحويل الإدارة إلى علم له أصول ومبادىء ونظريات، ورغم الاتجاه الواسع نحو استخدام الأسـاليب الرياضـية والإحصـائية وبحـوث العمليـات فى كافـة فـروع الإدارة، ورغـم محاولـة الاسـتفادة مـن العلـوم السـلوكية وعلـم الـنفس والإجتماع وتطبيق مبادئه فى مجال الإدارة نجد التالي:

- لا زال المديرين وخاصة في الدول النامية يتخذون قراراتهم على أساس الحدس والتخمين والبديهية.

- لازالت المشكلات الإدارية أصعب من ان توضع فى شكل قوالب رياضية أو أنماط عملية ثابتة ومستقرة.

ونجد ان هناك فروق بين الدول المتقدمة وبين الدول النامية فى طبيعة الإدارة كعلم وفن فالإدارة فى الدول المتقدمة علم أكثر منها فن بمعنى ان الإدارة فى هذه الدول تعتمد على التفكير العلمي وعلى المنهج العلمي فى اتخاذ القرارات وفى القيام بوظائف الإدارة على أساس النظريات والمبادىء والأصول العلمية.

الإدارة فى الدول المتخلفة فن أكثر منها علم بمعنى أنها تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية أكثر منها على المبادىء والأصول العلمية بل يمكن القول ان الإدارة تقترب من العشوائية فى هذه الدول أكثر منها إلى العلم.

نفس القول صحيح عند الحديث عن المنظمات المتقدمة والناجحة والمنظمات الفاشلة فالإدارة فى الأولى علم ثم فن وفى الثانية فن أكثر منها علم.

نستنتج من ذلك أن الإدارة تجمع بين العلم والفن وتختلف درجة اقترابها من العلم أو الفن باختلاف نوع وحجم المنظمات وظروف البيئة المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات.

**الإدارة كمهنة**

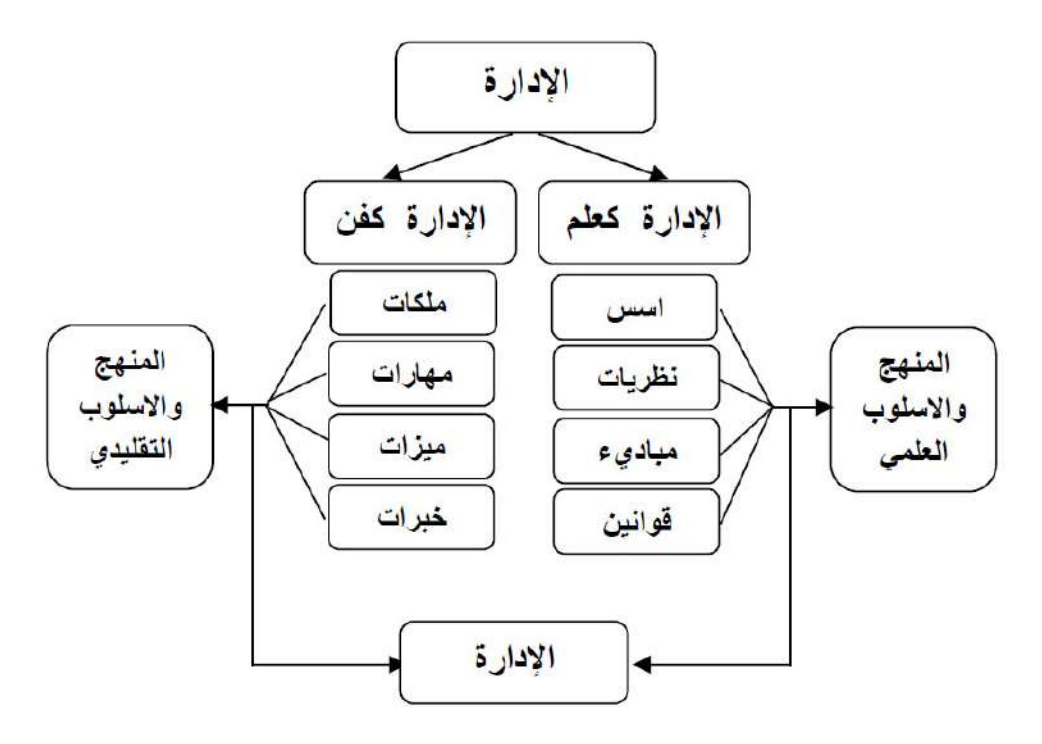
هل الإدارة مهنة؟ هذا يتوقف على تعريف المهنة فلو أخذنا في الاعتبار إن المهنـة عمـل يتطلب الحصول على شهادة مثل الطب والقانون والهندسة فطبقا لهذا المعنى لا يمكـن إن تكون مهنة. ولكن لو اعتبرناها عملا مخصصا لخدمة الآخرين فإنها تعتبر مهنة.

ما زال علم الإدارة يعاني الأمرَّين في العالم النـامي تحديـداً، لأنـه حتـى الآن لم يصـنف كمهنة محددة المعالم، مثلها مثل: الطب، الهندسة، المالية، وهـذا مـا جعـل الوظـائف الإدارية على مستوى الإدارة العليا والوسـطى والـدنيا لا تخضـع لتصـنيف محـدد، ولا لمؤهلات دقيقة، فيمكن للشخص أن يكون وكيل وزارة أو مدير عام أو رئيس قسـم أو مدير شعبة دون أن يكون حاملا لأي مؤهل إداري واضح (يتعين) على أساسـه، مـثلما (يتعين) الطبيب طبيبا بعـد أن يحصـل عـلى شـهادة الطـب كمؤهـل أكـاديمي وعـلى (تصريح) من ديوان الخدمة بمزاولة هذه المهنة وفقا لتصنيف واضح ومحدد ودقيق .

تغييب الإدارة كمهنة على مستوى (الخدمة المدنية) يجعلها عرضة لدخول أنـاس غـير مؤهلين يؤثرون سلباً في مسيرة العمـل الإداري داخـل المـنظمات، وهـذا لا يلحظـه إلا متخصص في علم الإدارة عندما يشاهد سلوكاً إدارياً مرتبكاً عبارة عن (تقاليد إداريـة) يحكمها مبدأ الصواب والخطأ وليس منهجية إدارية مستقاة من علم الإدارة.

وتنبع أهمية الإدارة كمهنة في كونهـا عامـل هـام في نجـاح المـنظمات والمشروعات، فلا نتخيل مثلا أن يتصدى شخص لإدارة جهاز ثقافي أو تربـوي أو خيري دون أن يكون ملماً بمهارات إدارة المـوارد البشريـة وإدارة الجـودة الشاملة وإدارة النظم وإدارة الأعمال وإدارة المعرفـة وإدارة المشروعـات وفن القيادة وإتخاذ القرارات وحل المشكلات والعلاقات الإنسانية

وغيرها من فنون الإدارة ومهاراتها. ويبين الشكل التالي شكل رقم 1-1 مخطط مبسط لمكونات وعناصر الإدارة كعلم وكفن.




شكل 1-1 مخطط مبسط لمكونات وعناصر الإدارة كعلم وكفن

### 1-8. ما هو الفرق بين Management وAdministration

بعض الاراء ذهبت إلى أن مصطلح Management يدل على العملية الإدارية ككل من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتغذية رجعية اي المهام الادارية لكل عمل المنظمة، وأن مصطلحAdministration يقتصر على النواحي التنفيذية والعمل الجاري اليومي في المنظمة بحيث يتولى الاشراف على الاستغلال الامثل للأدوات والموارد المتوفرة من الإدارة العلياHigh Level Management والتنسيق والتوظيف المناسب للوصول للهدف الموضوع من قبل الإدارة العليا.ولاعطاء مثال لتوضيح تلك الاراء السابقة مثلا أن هناك شركة حافلات جديده تقوم فيها الإدارة العليا بوضع خطوط السير الرئيسية للطرق التي تسير فيها ونقاط التوقف وما إلى ذلك ثم تتولى الإدارة الوسطى أو التنفيذية Administration بوضع جداول مواعيد الحافلات والرقابة المباشرة على السائقين والحافلات ومواجهة حالات الطوارئ من أعطال لهذه الحافلات أو غياب احد السائقين لتوفير البديل الجاهز.

اما المفهوم البريطاني لمعني الكلمتين فيري ان كلمة Administration تطلق علي المنظمات الحكومية او المنظمات غير المعنية بالربح كمنظمات المجتمع المدني بينما تختص كلمة Management بمنظمات مشاريع الاعمال الهادفة للربح.

### 1-9. الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام -Public Sector ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة administration –public وتطبق في القطاع الاقتصادي sector - economic وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال Business - administration.

وهناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، وإدارة تسمى إدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق. وهكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه.

إذا طبقت في الوزارات والمصالح سميت إدارة عامة، وإذا طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال ... الخ.

ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة أعمال من أهم التقسيمات وهناك ثلاث إتجاهات توضح العلاقة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال هي:

الإتجاه الأول: يتبني هذا الإتجاه فكرة ان هناك تشابه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وان التشابه في الجوهر والمضمون ولكن الاختلاف في الشكل فقط، وهذا التشابه يتمثل في :

1- العمل على رفع الكفاية الانتاجية.

2- ممارسة يعتمد على الفن والاستعداد الشخصي والموهبة الذاتية.

3- الإعتماد على القوانين واللوائح والقيم الاجتماعية السائدة.

4- السعي لتحقيق الأهداف بالاستخدام الامثل للموارد المناحة بأقل وقت وجهد وتكلفة.

5- الإعتماد على وظائف الإدارة (التنظيم/ التخطيط/ التوجيه/ الرقابة / القيادة).

الإتجاه الثاني: يتبني هذا الإتجاه فكـرة ان هنـاك تشـابه في الجـوهر والأسـاس ولكـن الإختلاف في الدرجة فقط، ويبـين الجـدول التـالي أوجـه الأخـتلاف بـين الإدارة العامـة وإدارة الأعمال.

جدول 1-1

أوجه الأختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

| الأختلاف | الإدارة العامة | إدارة الأعمال |
|---|---|---|
| الهدف | تحقيق المصلحة العامة | تحقيق الربح |
| المستفيدين | جميع فئات المجتمع | شريحة معينة من المجتمع |
| المنافسة | لا توجد منافسة بل تنسيق وتعاون | توجد منافسة ومخاطرة |
| استمرارية الوظيفة | دائما تتصف بالامن والاستقرار | مؤقتة وتعاقدية |
| المساواة | نظام مزايا واحد يطبق علي كافة العانلين في الوظائف المتشابهة | لكل شركة نظامها الخاص وظروفها الخاصة |

## 10-1.خصائص الإدارة

للإدارة مجموعة من الخصائص التي تميزها من اهمها ان الإدارة :

- نشاط انساني
- نشاط هادف
- نشاط حتمي
- نشاط علمي
- الإدارة عملية
- الإدارة عملية مستمرة
- الإدارة كممارسة
- الإدارة كفكر

الإدارة كنشاط انساني

الإدارة عبارة عن نشاط انسانى مهنى ليست نشاطاً ميكانيكياً أو اليا أو كيميائياً فالإدارة تقوم على توجيه جهد بشرى جماعى فى حدود المنظمة الإدارية وبالتالى فانها تعتمد بصفة أساسية على العنصر الانسانى وما يقوم به من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية ونجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وما يبزله من جهد ومن ثم كان طبيعياً أن يهتم الباحثون فى علم الإدارة بدراسة وتحليل البيئة وما يحيط بالعاملين من ظروف اجتماعية واقتصادية يكون لها أثرها فى العلاقات التى تنشأ داخل التنظيم وخارجه، هذا وان كان الاهتمام بدراسة الجوانب السلوكية فى الإدارة قد نشأ مؤخراً بعد الثورة الصناعية والتكنولوجية وما نتج عنها من تغيير واضح فى الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

الإدارة كنشاط هادف

ليس هنـاك جـدال أن لكـل نشـاط أهدافـه التـى يسـعى الى تحقيقهـا وأنـه لا يمكـن تحقيقها بالصورة المطلوبة اذا تـرك لكـل فـرد مـن الأفـراد المشـتركين فى النشـاط حـق التدخل أو تركت لكل فرد سلطة تنفيذ الاعمال لأن اشـتراكهم جميعـا فى القيـام بمثـل هذه المهام يؤدى الى اختلاف آرائهم وتعدد قراراتهم وخلق نوع من الفوضى بما ينـتج عنـه فى النهايـة عـدم تحقيـق الأهـداف ومـن أجـل ذلـك يتحـتم توزيـع السـلطات والاختصاصـات بنـاء عـلى الأهليـة القانونيـة والمـؤهلات العلميـة والمقـدرة الفنيـة والصلاحية العلمية واللياقة الخلقية والصحية.

الإدارة كنشاط حتمي

تتمثل الإدارة فى توجيه أى تجمع بشرى من أجل تحقيق هدف محدد ومرسوم سلفاً، فان الوصول الى هذا الهدف يتطلـب حـتماً اسـناد مهمـة تنظـيم وتخطـيط وتنسـيق ورقابة مجهودات هذا الجمع البشرى الى شخص ما.

ومن أجل ذلك كان من المحتم إسناد عملية تنفيذ الهدف الخاص بالمنظمة الى شخص أو هيئة يقوم بمهام الإدارة، ويتوافر له صلاحيات وقدرات معينة على تحقيق الهـدف المرسوم بقدر من الكفاية وباقل التكاليف الممكنة.

ومن هنا كانت الإدارة عملية ضرورية بالنسبة لجميع المنظمات أيـا كانـت اغراضـها أو طبيعة النشاط الذى تقوم به، كما أنها ضرورية، فى جميع المستويات الإشرافية بالمنظمة فهي لا تنحصر فى المستوى الاشرافى الاعلى فتقتصر على وظيفة المـدير العـام، وانمـا تمتـد لتسود جميع المستويات الإشرافية سواء فى المستوى الاشرافى الثانى أو الثالث حتى تصل الى وظيفة ملاحظ العمال وغيرة من المستويات المختلفة الادارية او التشغيلة.

فلا وجود لاى تجمع بشرى بلا إدارة، مادام له أهدافه المخططة سلفاً والساعى نحو تحقيقها، وتلك هى حتمية الإدارة الملازمة لبنى البشر منذ فجر التاريخ وحتى الان.

الإدارة كنشاط علمي

تتصف الإدارة بخصائص العلم وبالتالي يمكن دراستها وتعلمها وممارستها بدرجة أكبر من النجاح وباستخدام خطوات الأسلوب العلمي لإتخاذ القرارات وحل المشكلات وإستغلال الموارد والتي تشمل ما يلي:

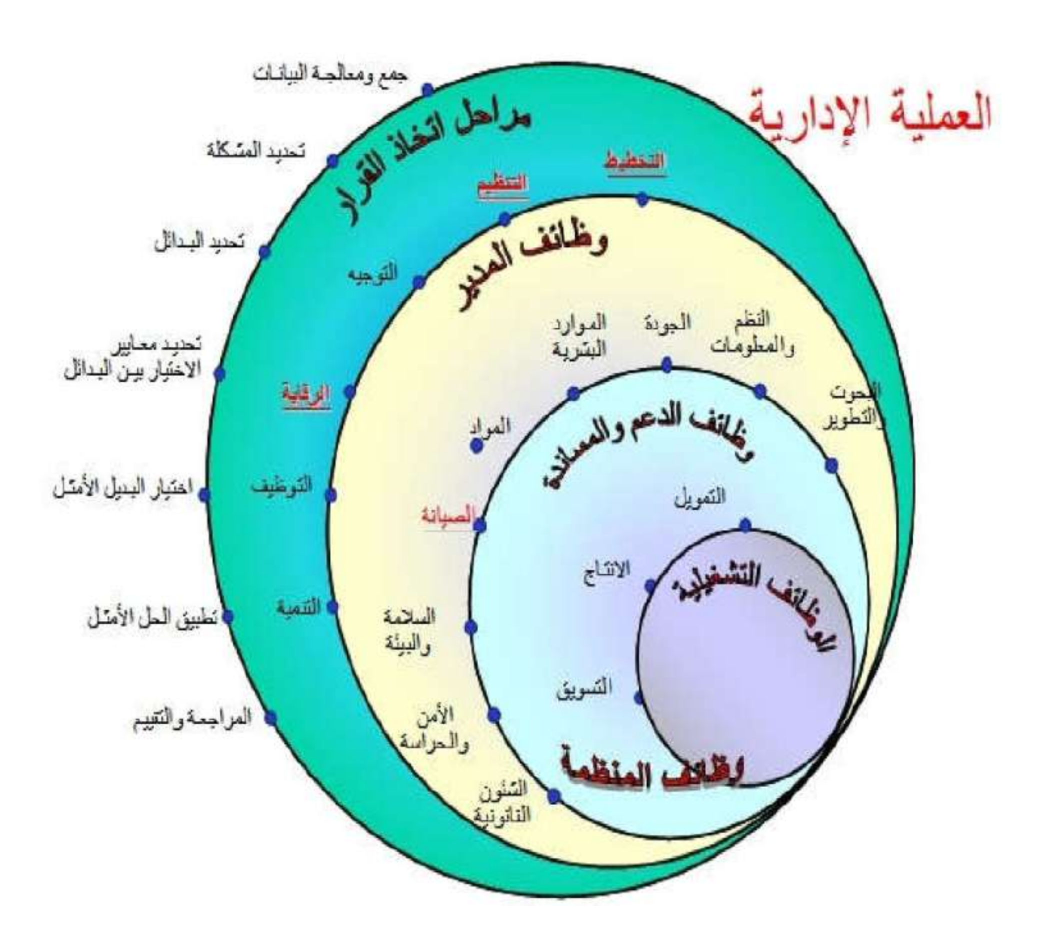
1. مشاهدات لأحداث ومشكلات معينة ومدى تكرارها.
2. وضع وتكوين الفروض حول أسباب هذه الأحداث.
3. التحقق من صحة الفروض.
4. معالجة الاسباب وإتخاذ الاجراءات التصحيحية والوقائية.
5. التأكد من النتائج المتحصل عليها.

الإدارة كعملية

الإدارة كعملية تتكون من مجموعة من الأنشطة الأساسية والفرعية يمارس من يديرها كافة الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة وأيضا إتخاذ القرارات في إطار من التأثير المتبادل ما بين هذه الإدارة وبين البيئتين الداخلية والخارجية.

بمعني انها نشاط حركي ديناميكي منظم يتضمن تفاعلا متبادلا ومستمرا بين جميع اطراف العملية الإدارية، وبين المستويات الإدارية وبين الادارات والاقسام والفروع داخل المنظمة وبين البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها لتحقيق اهداف محددة مخطط لها. ويطلق علي الإدارة ايضا انها عملية اجتماعية لانها تتضمن مشاركة وتفاعل جزء من

المجتمع حيث يشترك مجموعة من الناس لتحقيق هدف ما. ويبين الشكل التالي منظومة العملية الإدارية بوظائفها المختلفة.




شكل 1-2 مخطط لمنظومة العملية الادارية بوظائفها المختلفة

## الإدارة عملية مستمرة

الإدارة عملية مستمرة بحيث لا تنتهي الإدارة بتوقف الأشخاص، وتأتي صفة الاستمرار لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات ولأن هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة. فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.

## الإدارة كممارسة

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء. فالإدارة قديمة قدم الحضارات الانسانية. فقد أقامت الأمم والدول القديمة حضارات ولا تزال هنالك شواهد على ذلك.ومن بينها المدن والأهرامات والقصور والمساجد والكنائس وإقامة السدود ومشاريع الري والزراعة والدواوين وإعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة وإدارة الحروب وتنظيم المحاكم وغيرها.

وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار وإتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

## الإدارة كفكر

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

## الإدارة عملية ابداعية

تعد الإدارة عملية ابداعية، وعملية الابداع تختص هنا بالقدرة علي حل المشكلات التي تواجه المنظمة بالاسلوب العلمي، وتختص مراحل حل المشكلات في المنظمات بالخطوات الاتية:

1- إكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة

تعتبر هذه المرحلة من اهم المراحل في منظومة الابداع والابتكار، فالعقل المبتكر المبدع هو الذي يستطيع اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة، وتتمثل اهم نقطة في التحديد الصحيح للمشكلة عن طريق المعرفة الصحيحة لظواهر واسباب وجوانب المشكلة، فقد يعرف البعض المشكلة بانها انحراف عن الهدف لذا يجب ان نحدد الانحراف وحجمه ومكانه وتوقيت ظهوره ومدي تأثيره. وتعد عملية إكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة بصورة دقيقة صحيحة هو نصف الطريق لحل تلك المشكلة.

2- مرحلة جمع البيانات

يتم في هذه المرحلة جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بهذه المشكلة مهما كانت درجة ارتباطها (اولية،ثانوية ) او بيانات حالية او مستقبلية او بيانات تاريخية، وصفية او كمية، رسمية او غير رسمية.

3- مرحلة تحليل البيانات

بعد مرحلة جمع البيانات تاتي مرحلة تحليل تلك البيانات والربط بينها وبين اسباب المشكلة والحجم الحقيقي للمشكلة، ومن المهم في تلك المرحلة معرفة ما يلي:

- هل البيانات التي جمعت كافية لعملية التحليل للخروج بنتائج ام لا؟
- هل يتطلب الامر جمع بيانات اكثر دقة واكثر تفصيلا لتحليلها؟

4- اختيار البدائل

بعد تحديد المشكلة وجوانبها بدقة من خلال تحليل البيانات تاتي عملية اقتراح الحلول لحل المشكلة من خلال توليد الافكار والحلول واستبعاد الحلول الغير واقعية والغير مناسبة والحلول غير الجذرية ( من الممكن ادخارها الي وقت لاحق) وتستمر عملية الاختيار الي غاية الوصول للبديل المناسب.

5- تقييم البدائل واختيار افضلها

تخضع البدائل التي تم التوصل اليها الي عمليات النقد والتقييم من خلال عرض الايجابيات والسلبيات وتكاليف التنفيذ والنتائج المتوقعة ودرجة المخاطرة وتوافق كل بديل مع عامل الوقت والسرعة والتوافق مع البيئة الخارجية.

6- تطبيق البديل المختار

يتم وضع خطة عمل لتطبيق البديل ورصد كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتنفيذ، مع الاخذ بعين الإعتبار كافة العوامل المؤثرة علي خطة التنفيذ.

7- التقييم

هي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه والخروج بالنتائج من تنفيذه والاثار المترتبة علي التنفيذ ومعرفة المشاكل التي تساير عملية التنفيذ ووضع الحلول المناسبة لها،وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لتلافي مشاكل التنفيذ المستقبلية.

## 1-11.أنواع الإدارة المتبناة في المنظمات

هناك عدة انواع للإدارة تختلف حسب الأسلوب والروىء التي يتبناها المديرون في منظماتهم:

### 1-الإدارة بالأهداف

اسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنشأة والشركة والمؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج.

### 2- التعلم من التجارب

اسلوب إداري يرتكز علي التعلم من التجارب السابقة للاخرين للاستفادة منها وتطويرها لتجنب الاخطاء وتحقيق الأهداف.

### 3- الإدارة بالإستثناء

تعني الإدارة بالاستثناء أن يقوم المديرون بالتركيز على الانحرافات في النتائج عن المعايير الموضوعة وعلاجها وتجاهل النتائج التي تتطابق مع المعايير. ويطلق عليه أحيانا اصطلاح ( الرقابة بالاستثناء ) وترتكز الإدارة بالاستثناء بحسن انتقاء المعلومات ووضع الأولويات لاتخاذ القرار.

### 4- الإدارة بالحب والتحفيز

تعني الإدارة بالحب بتقدير المدير للمرؤسين واعطائهم الثقة والاهتمام والايمان بقدراتهم في إنجاز الأعمال بعيداً عن الروتين والمركزية وتعطيل مصالح الناس، وهذا يجعل الكل يسعى بحب لتحقيق الأهداف ويجتهدون في العمل من خلال العلاقة الودية بين المدير والمرؤوسين.

## 1-8. خصائص العملية الإدارية

العملية الإدارية هي مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة من المؤسسات. ويقصد بالعملية الإدارية تلك العملية المتكاملة التي تضم الوظائف الرئيسية للإدارة والتي يتم ممارستها في جميع المنظمات

على اختلاف طبيعة نشاطها أو أحجامها، أو في جميع المستويات الإدارية في المنظمة الواحدة.

وتتكون العملية الإدارية من سلسلة من العمليات الجزئية، ترتبط ببعضها البعض وتقسيمها إلى سلسلة من العمليات الجزئية لتسهيل دراستها، لأنها تمثل في الواقع العملي كلا متكاملا يصعب تحليل أجزائه.

كما أنه ليس ثمة اتفاق بين دارسي الإدارة على تحديد عدد العمليات أو الأنشطة الجزئية التي تتكون منها العملية الإدارية، ومهما يكن عدد هذه العمليات، فإن جوهرها واحد، وجميع هذه التقسيمات متأثرة بالوظائف التي حددها هنري فايول ـ التخطيط ـ التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة أو التي حددها لوثر جوليك ـ التخطيط، التنظيم، التوظيف ـ التنسيق، التسجيل، وضع الميزانية.

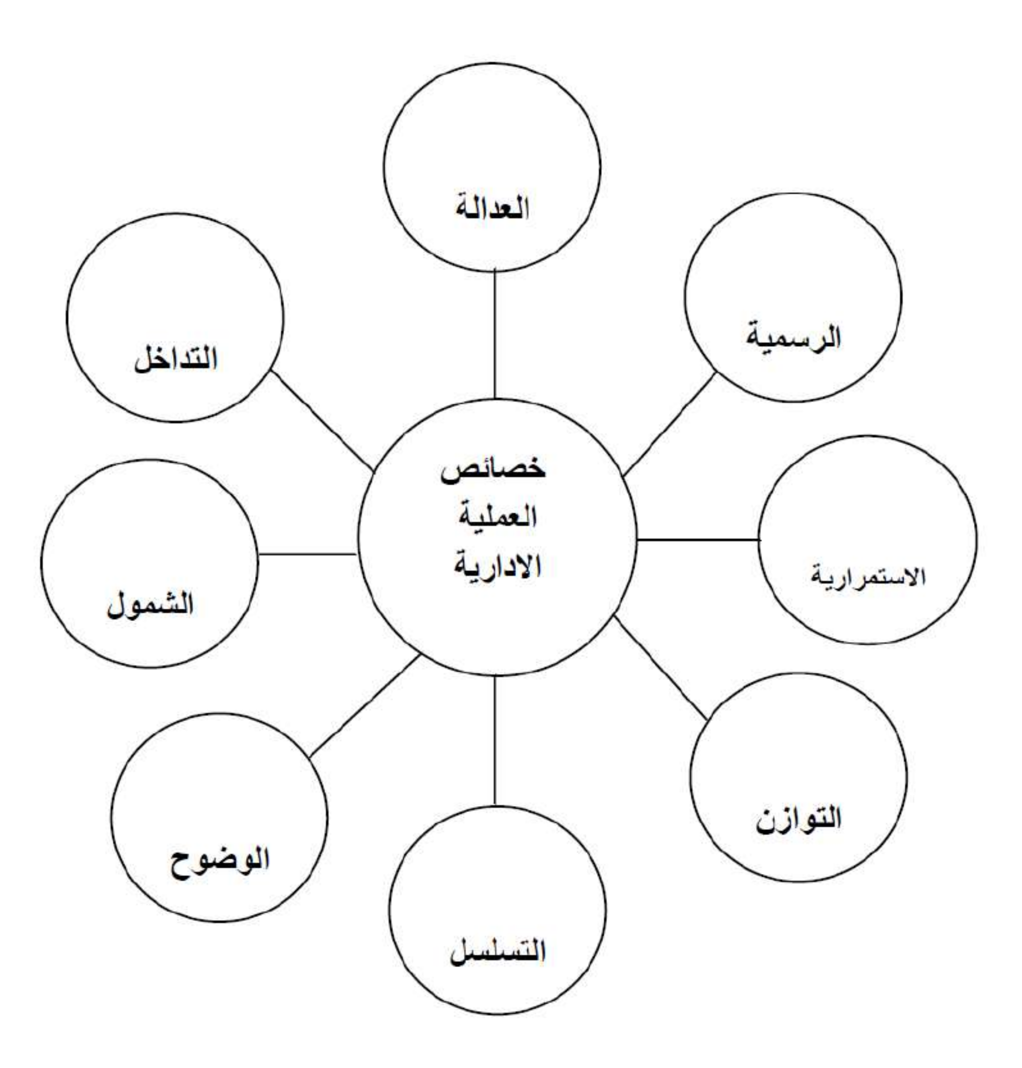
وتعتمد العملية الإدارية على مجموعتين من العوامل:

1- مجموعة العوامل الفنية : وتشمل الأسس والقواعد العلمية التي تقوم عليها الأنشطة، الإمكانات المادية المستخدمة في الأداء، أساليب وطرق العمل.

2- مجموعة العوامل الإنسانية : وتشمل قدرات ومهارات ورغبات العاملين في تأدية النشاط.

وتتميز العملية الإدارية بعدة سمات وخصائص تميزها عن العمليات الاخري اوضحها عبد الرحمن توفيق في الخصائص التالية:

1. الرسمية: العملية الإدارية هي عملية رسمية تتم في اطار قوانين محددة ومعروفة ومعلنة وهو التنظيم الرسمي.
2. الاستمرارية : تتميز العملية الإدارية بالاستمرارية فالعمل مستمر والمديرون يقومون بوظائفهم الإدارية بشكل مستمر طالما بقيت المنظمة موجودة.
3. التسلسل : تتدرج العملية الإدارية بين عدة مستويات ادارية : المستويات العليا والوسطي والدنيا.
4. التوازن : يتم في العملية الإدارية توزيع الجهد الإداري بين الأنشطة والمهام المختلفة بما يتفق مع اهميتها النسبية،وتحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها.
5. الوضوح : والمقصود منه الوضوح في تحديد الأهداف والخطط والسياسات والسلطات والمسئوليات، والمعايير الرقابية....الخ.
6. الشمول : تتسم العملية الإدارية بكثير من الشمولية فكل وظائف المنظمة او انشتطها تجد العملية الإدارية بكل وظائفها سابقة لها ومتزامنة معها ولاحقة عليها، اي انه لا تجد نشاط واحد في المنظمة الا وللعملية الادارية بوظائفها دور مؤثر فيه.
7. التداخل : تتميز العملية الإدارية بالتداخل والتفاعل والارتباط بين وظائفها وانشتطها الي حد كبير.
8. العدالة: يجب ان تتسم العملية الإدارية والقائمون عليها من مديرين ورؤساء بالعدالة والا ستصبح قوة قهرية تعتمد علي سلطاتها الرسمية وليس علي قبول العاملين، فالقهر لا يولد ابداعا.




**شكل 1-3 خصائص العملية الادارية**

عند التحدث عن عناصر العملية الإدارية، يجب أن نضع في الاعتبار مايلى:

-للإدارة مستويات ذات مسئوليات مختلفة في طبيعتها متفقة في أهدافها.

-أهداف العمل تتجه جميعها لتحقيق الغرض العام للشركة وإن اختلفت في صياغتها وأسلوب تنفيذها والأشخاص الذين يصنعونها حسب طبيعة العمل.

-لجميع مستويات الإدارة نصيبها في مسئولية وضع الأهداف وإنجازها، وتقوم الإدارة العليا بتنسيقها والأشراف على تنفيذها ومتابعتها.

### 1-12. وظائف الإدارة

اختلف العلماء والباحثون والاكاديميون علي الاتفاق علي تحديد واضح لوظائف الإدارة فمنهم من يحدد وظائف الإدارة بالاتي:

1- التخطيط
2- التنظيم
3- التوظيف
4- التوجيه
5- الرقابة

ومنهم من يري ان وظائف الإدارة تتمثل في :

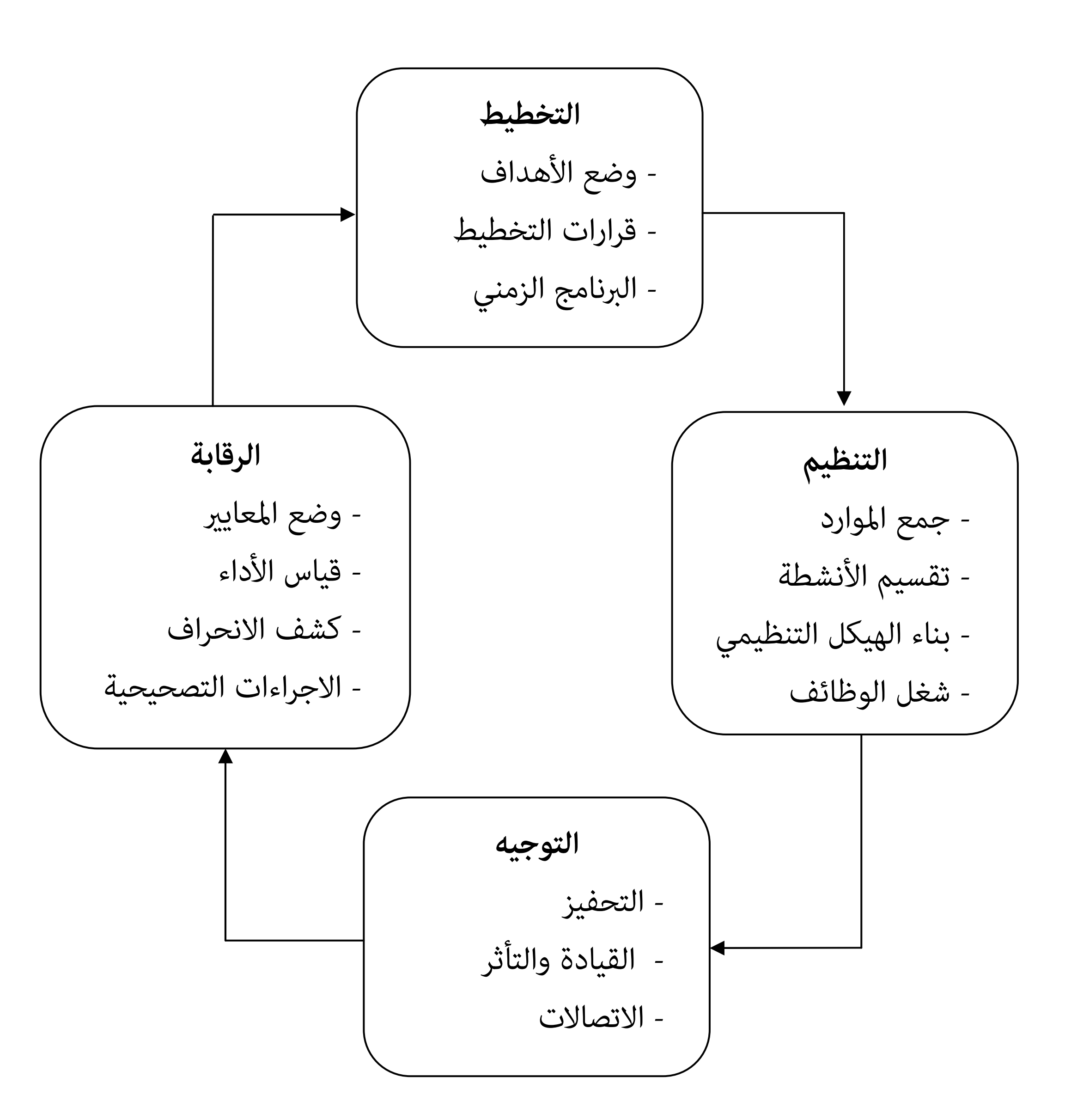
1- صنع القرارات
2- التخطيط
3- القيادة
4- الرقابة

وثالث يحدد وظائف الإدارة في :

1- التخطيط
2- التنظيم
3- توظيف الطاقات البشرية
4- التدريب
5- التمويل

ورابع يري ان وظائف الإدارة تتمثل في:

1- صنع القرارات
2- التخطيط
3- التنظيم
4- التوجيه
5- الرقابة




شكل 1-4. مخطط مبسط لوظائف الإدارة

الا ان الشائع في كثير من المنظمات ان وظـائف الإدارة تتمثـل في وظـائف التخطـيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة وهي ما تعرف بوظائف الإدارة الخمسـة، الا اننا لابد الا نغفل وظيفة هامة وهي صنع القرارات كاحدي اهـم الوظـائف الإداريـة. وسوف نشرح وظائف الإدارة الخمسة بإيجاز كما يلي:

**أولا التخطيطPlanning**

يعتبر التخطيط من أكـثر الوظـائف الإداريـة أهميـة لأنـه لايمكـن أن يـتم التنظـيم أو التوجيه والقيادة أو الرقابة بدون تخطيط .ويمكن وصف التخطيط بأنه تلك العمليـة الخاصة بتعريف وتحديد أهداف المنظمة في المستقبل وكذلك تحديد الإسـتراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

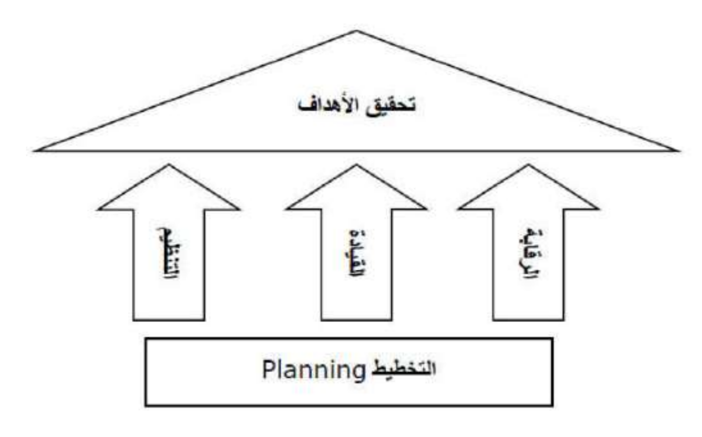
والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل:

- ما الذي سيتم عمله؟ What is it to be done?
- متى سيتم عمله؟ When is it to be done?
- كيف سيتم عمله؟ How is it to be done?
- من الذي سيقوم بعمله؟ Who has to do it?

بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

- ماذا نريد أن نفعل؟
- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

ويبين الشكل التالي شكل رقم 1-5 دور التخطيط واثره علي الوظائف الادارية الاخـري لتحقيق الأهداف.




شكل 1- 5 دور التخطيط واثره علي الوظائف الادارية الاخري لتحقيق الأهداف.

لذا فان التخطيط هو رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الأعمال، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد. ويتم ذلك عن طريق اختيار المهام وتحديد كيفية إنجازها ومتى تنجز لتحقيق الأهداف، ويشمل التفكير المنطقي لوضع خطط بديلة متعددة لمواجهة التغيرات الطارئة وافتراضات وتصورات وعمل مسارات وتخمين للأحداث القادمة معتمداً على الحدس والأساليب الموضوعية، وبالتالي فهو يولد الإحساس بوحدة نمط العمل ويقلل من السلوك الانفعالي العشوائي.

تنبع أهمية التخطيط من ندرة الموارد وعدم التأكد بشكل رئيسي، وإن نشاط التخطيط يركز على تحقيق الأهداف، فالمديرون يخططون مشاريعهم برؤية مستقبلية بهدف تحقيق أهداف واضحة، والتي تركز في المستويات الإدارية العليا على أغراض المؤسسة وأهدافها (تخطيط استراتيجي)، بينما يكون على المستويات الإدارية الأقل هو تحديد الطرق التي

ستنجز بها هذه النهايات وهو ما يدعى بالتخطيط العملياتي أو التشغيلي، ويختلف المدى الزمني للنوعين فالأول يخطط له لخمس سنوات بينما الآخر فيخطط له لفترات قصيرة حسب الموازنة السنوية.

وكذلك تنبع أهمية التخطيط من كونه يرسم طريق العمل لسنوات عديدة قادمة وبقدر ما يكون التخطيط متقناً سيكون العمل مجدياً وصحيحاً وستكون النتائج وفق التوقعات.

ومعظم المدراء يقومون بعمل التخطيط بشكل أو بآخر إلا أن المستوى الإداري هو الذي يحدد مستوى التخطيط، وبذلك يمكن أن نميز المستويات التالية وفق هذا الجدول كمثال افتراضي:

جدول 1-2

انماط التخطيط وأنشطتها

| نمط التخطيط | من يقوم به | النشاط (مستوى التخطيط) |
|---|---|---|
| التخطيط الإستراتيجي | الإدارة العليا | يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة ويضع الخطط الرئيسية حسب الهدف الرئيسي للمؤسسة: وضع آليات تقديم الخدمة. |
| التخطيط للأعمال الرئيسية (التخطيط التكتيكي) | على مستوى الإدارة المتوسطة | استنباط الوسائل لتحقيق الهدف الإستراتيجي.<br>تحويل الخطط الرئيسية إلى خطط تنفيذية.<br>تصميم العمليات المتوافقة مع الأهداف.<br>(استخدام الطرق الفعلية بتقليص دورة العمليات الكبيرة: تبسيط الإجراءات، تقليل عدد الخطوات، إلغاء دورات العمل الضائعة، تقليص وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر، الانتقال من العمليات المتتابعة إلي العمليات المتزامنة) |
| التخطيط لتنفيذ العمل (التخطيط التنفيذي) | على مستوى الإدارة التنفيذية | وضع الأنشطة لتنفيذ العمل.ويركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات. |

التخطيط عملية مستمرة دائمة التجدد- بمعنى أننا لا ناخذ الخطة على أنها دستور جامد واجب التنفيذ رغم أيه معوقات وعيوب وإنما يجب على المنفذ كلما أكتشف صعوبة في التنفيذ أو قصورا لم يكن في الحسبان عند وضع الخطة أو إذا تبين له أن جانباً من جوانب الخطة في حاجة إلى تعديل يجب عليه عندئذ أن يبادر بعرض رأيه ومقترحاته على المسئولين عن التخطيط دون الإنتظار حتى نهاية الفترة المقررة للخطة.. سواء كانت هذه الخطة موضوعة لعمل مؤقت أو كانت لاقامة مشروع جديد أو كانت خطة دورية (شهرية، سنوية، أو لخمس سنوات وعشر سنوات.. الخ).

عناصر عملية التخطيط

وتتكون عملية التخطيط من العناصر التالي:

1-إختيار" تحديد "الأهداف.(Objectives)

2 -تحليل وتقييم الظروف الخارجية والمحيطة.(Environment)

3 -تقدير التغييرات المحتملة في الظروف الخارجية السابق تحليلها (تقدير الفرص والمعوقات).

4 -تقييم ظروف الشركة أو الإدارة الذاتية وإمكانياتها والموارد المتاحة من جانب والمشكلات ونقاط الضعف التي تعانى منها من جانب آخر (تقدير إمكانيات الاستفادة من الفرص أو التأثر بالمعوقات المتوقعة).

5 -بحث ودراسة خطط العمل البديلة لتعظيم الإفادة من إمكانيات الشركة واستثمار الفرص المتوقعة، ومواجهة المعوقات المتوقعة والتغلب عليها.

6 -إختيار البديل الأفضل (Alternative)

7 -تصميم الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية لتحقيق الحل البديل الذي تم اختياره.

8 -متابعة تنفيذ الخطة وتقييم النتائج المتحققة وإدخال التعـديلات اللازمـة لضـمان الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

المفاهيم المرتبطة بالتخطيط

- القدرة علي جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.
- يتفادى التخطيط حدوث الأخطاء.
- التخطيط مسئولية مشتركة.
- يجب أن تتميز الخطة بالمرونة.
- يجب أن تتضمن الخطة أهدافاً واضحة ومحددة.
- يجب أن تحقق الخطة الاتصال الفعال.
- أهمية وجود برامج زمنية محددة.

خطوات التخطيط

- وضع الأهداف المستقبلية علي أن تكون واضحة وقابلة للقياس.
- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحليل الموارد المتاحة.
- توزيع المسئوليات.
- دراسة البدائل.
- تقييم البدائل.
- إختيار البديل الأمثل.
- صياغة وتوثيق الخطة كتابة.

أنواع التخطيط

يمكن تعريف أنواع التخطيط المختلفة كما يلى:

-التخطيط الاستراتيجى

يهتم بالشئون العامة للشركة ككل ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوي الإداري الأعلى، ولكن يجب أن تشارك فيه جميع المستويات الإدارية.

-التخطيط التكتيكي

يركز علي تنفيذ الأنشطة المحددة بالخطط الإستراتيجية التي تهتم بما يجب أن تقوم به المستويات الإدارية الأقل، وكيفية القيام به ومن سيكون مسئولا عن التنفيذ.

-التخطيط التنفيذى( التشغيلي)

تتحدد فيه الجداول اليومية والأسبوعية والشهرية وكيفية أدائها ومن يؤديها.

أنواع الخطط

-خطط طويلة الأجل ؛ وهي الخطط التي تتحقق على مدى سنوات طويلة( من 3 سنوات فاكثر) حتى لو لم تحقق أرباح في المنظور القريب لكنها على المدى البعيد تحقق ارباح وفوائد.

- خطط متوسطة الاجل؛ وهي الخطط التي تغطي مدي زمني اكثر من سنة واقل من 3 سنوات.

-خطة قصيرة الأجل؛ وهي الخطط التي تتحقق على مدى قصير ( خطة تغطي مدي زمني اقل من سنة) فمثلا عند تواجه مؤسسة أو دولة أزمة معينة بسيطة، مثال موسم العودة إلى المدارس، المكتبات يتواجد ازدحام في الشوارع بصورة ظاهرة، والمطلوب وضع خطة قصيرة الأجل تعالج هذه الأزمة.

-خطة فريدة الاستعمال :هي التي تستخدم لمرة واحدة وهدف واحد. أنا عندي أزمة معينة او عندي هدف معين أريد ان أحققه مره واحده ولكن لن أعود لاستخدامها مرة اخري.

-خطط متعددة الاستعمال مثل : خطط التسويق، والمبيعات، وبناء العلاقات العامة، والتوسع في الشركات، وافتتاح الفروع الجديدة، وإنتاج جديدة، هذه خطط تستخدم باستمرار. لذلك يسمونها خطة متعددة الاستعمال، يتم استخدامها مرة واحدة ويتم الاحتفاظ بتفاصيلها لامكانية استخدامها مرات عديدة.

مشتملات الخطة

الخطة الجيدة هي الخطة التي تجيب على جميع علامات الاستفهام حول المشروع أو النشاط الموضوعة له( لماذا- ماذا – أين- كيف- متي – من ) وفيما يلي إيضاح موجز لأهمية إجابة الخطة مقدما على هذه الاستفهامات:

لماذا

كلما أدرك العامل في وضوح ما يستهدفة نشاطة ونشاط زملائه أو مرؤسية وكذلك السبب الذي من أجلة قامت تلك المنظمة بهذه الصورة كلما كان أكثر اتقاناً لعمله في سبيل تحقيق الجودة المنشودة وهكذا لابد أن توضح الخطة في كل جانب من جوانبها ( لماذا) فمثلا عندما ما تحدد الخطة موقع النشاط أو نوع العملاء الذي تخدمهم ( لماذا في ذلك الموقع ولماذا ذلك النوع من العملاء وعندما تجدد عدد ونوع الموظفين وشروط شغل الوظائف) لماذا هذا النوع من الموظفين وبهذا العدد وبتلك الشروط والصفات المطلوبة) الي غير ذلك من ايضاحات لاسباب التوقيت المفاضلة بين البدائل وارقام الميزانية. .الخ.

ماذا

توضح الخطة إجراءات التنفيذ (ماذا تعمل على وجه التحديد لتحقيق الهدف ) مثل : الحاجة إلى أنشاء مباني أو استئجارها مع وصفها أو رسوماتها، وأجراء تعيين الموظفين وتحديد واجباتهم وحقوقهم وماقد يحتاجة النشاط من برامج للعلاقات العامة وبرامح التدريب ونظم التامينات سواء على الموظفين أو على المنشآت، وماقد يستلزمه النشاط

من اصدار قوانين أو قرارات وتعليمات.. إلى غير ذلك من برامج التنفيذ الملائمة لنوع النشاط.

كيف

يقصد بها كيفية التنفيذ في كل إجراء مطلوب – فمثلا اذا كان مطلوب تعيين موظفين توضع الخطة كيفية اختيارهم ( بالاعلان، أو بترشيح من مجلس الإدارة أو بالإعادة أو بالندب أو بالنقل من جهات أخرى أو بطلبهم من وزارة القوى العاملة.. الخ) واذا اشتملت الخطة على إنشاء مباني فتوضح كيفية التنفيذ من حيث الممارسة أو المناقصة أو الإعلان وكذلك أيضا بالنسبة للمشتريات واجراءات صرف الأموال والرقابة عليها وكيفية الاتصال بالعملاء أو المستفيدين ونظام اجازات العاملين ومواعيد العمل.. الخ.

أين

يقصد بها تحديد الاماكن أو الجهات التي ينفذ فيها النشاط وكذلك تحديد مكان عمل كل موظف واماكن حفظ الأدوات والخامات وأمكان التخزين وأماكن وسائل النقل.

متي

يقصد بها تحديد موعد كل أجراء في الخطة والمدة التي يستغرقها وكذلك تحديد المواعيد الدورية مثل موعد الجرد الدوري أو التفتيش الدوري والعطلات والإجازات والبرنامج اليومي إذا كان النشاط من النوع المتكرر يوميا مثل المدارس ومعاهد العلم أو الفنادق أو المتاحف ودور العرض أو شركات النقل والمواصلات.. إلى غير ذلك من التوقيت المقترنة بالنشاط.

من

تحدد الخطة معلومات محددة عن كل من يعمل في تنفيذها، أي كل مايتصل بالعاملين من تحديد لعملهم وأجورهم ومواصفاتهم وماذا كانت وظائفهم دائمة أو مؤقته أو موسمية وتهيئة العلاقات الإنسانية لرعاية روحهم المعنوية وتدريبهم.. الخ.

**ثانيا التنظيم Organizing :**

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسـلطات. "واريـن بلنكـت" و "ريمونـد اتـنر" في كتابهم "مقدمة الإدارة " عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عمليـة دمـج المـوارد البشريـة والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

ويضطلع التنظيم بتوزيع المهام والمسؤوليات والواجبات التي تم تحديـدها في عمليـة التخطيط على الأفراد أو المجموعات المختلفة في المؤسسة، لتحقيق الأهداف، والتنظيم يوفر آلية وضع الخطط موضع التنفيذ، والتي تشمل تنظيم عمل الأفراد والنشـاطات. ويعتبر الهيكل التنظيمي مرآة لوظيفة التنظيم في الإدارة التقليدية حيث يظهر وجود:

1- شبكة مستويات الإدارة والصلاحيات والمسؤوليات.

2- التواصل.

3- العلاقات.

يعتبر التنظيم هو عملية تنسيق النشاط والموارد، وتأتى هذه المرحلة بعد وضع خطـة قابلة للتنفيذ بهدف تنسيق الموارد المتاحة في خدمة تنفيذ الخطة.

وهنا يتم تجميع الأهداف بتصنيفها وفقا لطبيعـة العمـل والنشـاط وتصـنيف المـوارد المتاحة وربطها بالأهداف الخاصة بالعمل المطلوب تنفيذه وتوفيرهـا في نظـام يـؤدى لإنجاز الأهداف .مع تحديد واجبات ومسئوليات كـل وظيفـة مـن الوظـائف ووضـع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحديد العلاقات الموجودة بين الوظائف.

يمكن إيجاز بعض مفاهيم وتعاريف التنظيم كما يلي:

*تسمح وظيفة التنظيم للعاملين بالشركة بالمساهمة في تحقيق أهدافها. ومعالجة ما يواجهها من مشكلات وذلك بتقسيم العمل فيما بينهم، بحيث يكون لكل فرد واجبات ومهام مسئول عنها.

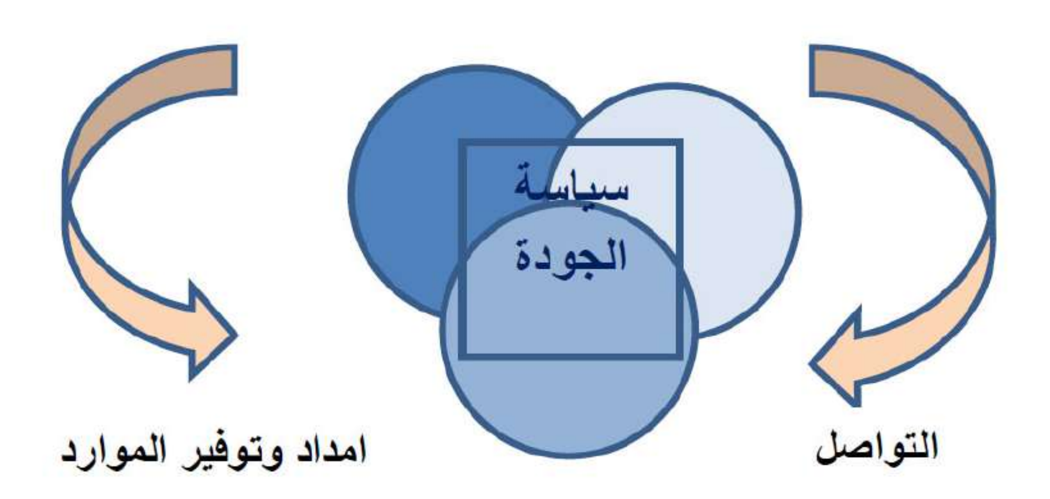
*تسهم وظيفة التنظيم في بيان وتحديد "الهيكل" الذي تنظم فيه علاقات. السلطة والمسئولية، فيعرف كل شخص سلطاته ومسئولياته.

*تتلخص الواجبات الأساسية لوظيفة التنظيم في تحديد الأعمال الواجب تنفيذها، وتجميع الأعمال (الوظائف) في أقسام وإدارات وتقسيمات مختلفة، ثم تعيين المستويات التي تتدرج فيها السلطة والمسئولية من قمة الشركة (الإدارة العليا) إلى القاعدة (العمال والمنفذين).

*يتم تكوين هيكل التنظيم على أسس مختلفة منها التقسيم على أساس وظيفي Functional، على أساس المنتجات Products، أو على أساس العملاء Customers، أو على الأساس الجغرافي Geographic أو بعضها أو كلها معاً.

* التنظيم ليس كياناً جامداً ولكنه كيان حي متحرك، وبالتالي لابد من إعادة التنظيم دورياً حتى يتلاءم دائماً مع المتغيرات الداخلية والخارجية (مثل زيادة الحجم، تغير الأنشطة، زيادة عدد العاملين......الخ).

التنظيم ليس كياناً جامداً ولكنه كيان حي متحرك، وبالتالي لابـد مـن إعـادة التنظـيم دورياً حتى يتلاءم دائماً مع المتغيرات الداخلية والخارجية (مثل زيـادة الحجـم، تغـير الأنشطة، زيادة عدد العاملين......الخ).ويبين الشكل التـالي شـكل رقـم( 1-6 )التنظـيم داخل المؤسسة كمفهوم.




شكل 1-6 التنظيم داخل المؤسسة كمفهوم

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. احترام الخطط والأهداف فالخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها.
2. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية، فيجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.
3. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
4. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة. فان مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.
5. تصميم مستويات اتخاذ القرارات والعلاقات. ذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بتعريف علاقات العمل بين الإدارات العاملة. وجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

فوائد التنظيم

للتنظيم فوائد عدة اهمها:

- تنسيق الجهود بين الوحدات الإدارية
- تحديد التخصص
- الإهتمام بالأنشطة البارزة وذات الأهمية
- عدم الهدر والإسراف
- التعاون بين الموظفين ومنع تضارب الاختصاصات
- الإستقرار الوظيفي

## الهيكل التنظيمي

هو الإطار العام الذي يحدد فيه من في التنظيم لديه السلطة ومن مسئول أمام من مع إيضاح خطوط السلطة واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز.

## أنواع الهياكل التنظيمية

توجد ثلاث أنواع من الهياكل التنظيمية كما يلى:

الهيكل الوظيفي :ويتم فيه تجميع الأعمال والأنشطة تبعا للوظائف.

والأغراض التي تؤديها بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة.

الهيكل القطاعي :يتم فيه تجميع العاملين المختصين بإنتاج منتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد.

الهيكل الجغرافي :وذلك فى حالة وجود فروع للشركة فى مناطق جغرافية مثل المراكز المختلفة بالمحافظة، ويتم تقسيم أنشطة الشركة حسب هذه المناطق (المراكز).

**الهياكل التنظيمية الجيدة** يمكن تعريف الهياكل التنظيمية الجيدة بأنها التى تتوافر فيها الشروط التالية:

- التوازن بين ضغوط العمل علي الوحدات التنظيمية بحيث لا تقع أحد الوحدات تحت ضغط عمل شديد وتعاني وحدات أخري من الفراغ.
- تساوى وتقارب قيمة أو أهمية الوظائف في كافة مستويات الهيكل التنظيمى.
- تحقيق التوازن فيما يتعلق بعدد الأشخاص الخاضعين لسلطة شخص واحد.
- وضوح خطوط الاتصال الرأسية والأفقية بالهيكل .
- مرونة الهيكل التنظيمي تبعا للتغيرات التي تحدث بالشركة.

**الوصف الوظيفي**

يعتبر الوصف الوظيفي ترجمة حقيقية لرسالة الشركة وأهـدافها مـن خـلال الأعـمال التي يقوم بها العاملون بشكل يومي، كما أن الوصف الوظيفي يساعد في إدراك كيفية إعداد العاملين لأداء الوظائف المحددة لهم بأسلوب منطقى، ويحدد أيضا العلاقة بين الشركة والعاملين بها، حيث يشرح ما تتوقعه الشركة من العـاملين بهـا أن يفعلـوه في مقابل ما يدفع لهم من أجور ويساعد الوصف الوظيفي علي ما يلى:

-التفويض

-تقييم الأداء

-العدالة في التوظيف والحوافز والترقيات

-التطور الوظيفي

ويغطى الوصف الوظيفى النقاط التالية:

1. المسمي الوظيفي
2. موقع الوظيفة داخل الهيكل التنظيمي
3. التسلسل الوظيفي
4. الواجبات
5. التفويض
6. الحد الأدنى للمؤهلات
7. معايير الأداء والترقيات

**ثالثا التوظيف Staffing**

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن:

- تخطيط الموارد البشرية(الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين)
- توفير الموظفين(جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة).
- الاختيار(يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم إختيار من تتطابق عليه الاحتياجات).
- التعريف بالمنظمة(عملية التعريف بالمنظمة تهدف الي دمج الموظف بالمنظمة وتتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.
- التدريب والتطوير(زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة من خلال زيادة مهاراتهم وتنمية خبراتهم وتطويرها).
- تقييم الأداء(تم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة ).
- قرارات التوظيف (المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل).
- وإنهاء الخدمة(تشمل الإستقالة الإختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل).

**رابعا التوجيه Directing**

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

ويشمل التوجيه التحفيز والقيادة والإتصال والارشاد، وهي تهتم بشكل أساسي بالأفراد داخل المؤسسة. ويمكن تعريفها بأنها عملية توجيه نشاطات أفراد المؤسسة في الإتجاهات المناسبة، وهي وظيفة إدارية جوهرية تتضمن:

1. إعطاء التوجيهات.
2. التوقيع.
3. أوامر العمل.
4. بناء فرق العمل الفعالة وتوظيفها.

أساس توجيهات المدير لمرؤوسيه سيتركز حول نمطه في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقته في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارت المدير بكيفية توجيه مرؤوسيه مثل: مدى خطورة الحالة، نمطه القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كـل مشرف" للكاتبـان ليسـتار بيتل وجون نيستروم.

1. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركـز اهتمامـك -واهـتمام المـوظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضـع التـي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.
2. تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجديـة فعليـك بهذه الطريقة.
3. انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثـوق فيـه لأفكـارك! كـما عليـك أيضا مراقبة نبرة صـوتك. معظـم النـاس يتقبلـون حقيقـة أن عمـل المشرف هـو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنيـة عـلى الطريقـة التـي أصدرت فيها هذه الأوامر.
4. لا تفـترض أن المـوظفين فهمـوا كـل شيء. أعـط المـوظفين فرصـة لطـرح الأسـئلة ومناقشة الأهداف. دعم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.
5. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعـة" بالطريقـة الصـحيحة. أعـط المـوظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلـك في الوقـت الـذي تفـوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بـدء العمـل أفضل من الانتظار لما بعد.
6. لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتـبر مثبطـة للعـاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمـل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.
7. أعطهـم التفاصـيل المهمـة فقـط. بالنسـبة للمسـاعدين القـدماء، لا يوجـد مـا يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

8. انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

9. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد اكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.

10. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

11. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

**خامسا الرقابة (الضبط) Controlling :**

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

المفاهيم المرتبطة بالرقابة

1 .وجود نظام للتقارير يسمح باكتشاف الانحرافات أولا بأول.

2 .وجود معايير واضحة تتم علي أساسها الرقابة.

3 .وجود نظام للرقابة علي التكاليف، ونظام رقابة علي الجودة.

4 .وجود نظام للرقابة الوقائية

**خطوات العملية الرقابية الأربعة:**

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط. في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1. **إعداد معايير الأداء:** المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ - المعايير الإداريّة: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

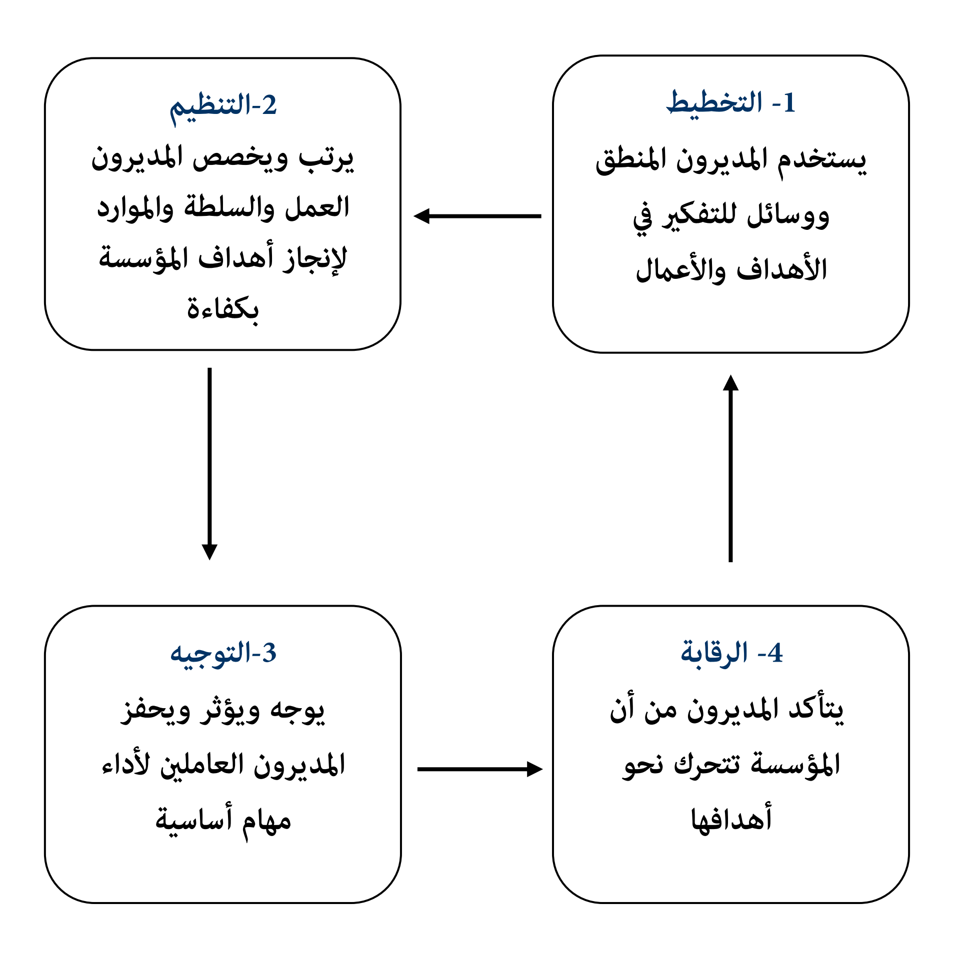
مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

2. **متابعة الأداء الفعليّ:** هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

3. **قياس الأداء:** في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4. **تصحيح الانحرافات عن المعايير:** تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها.

ويوضح الشكل التالي شكل رقم( 1-7) الطبيعة التفاعلية لوظائف الإدارة طبقا للتسلسل المثالي للانشطة الادارية.

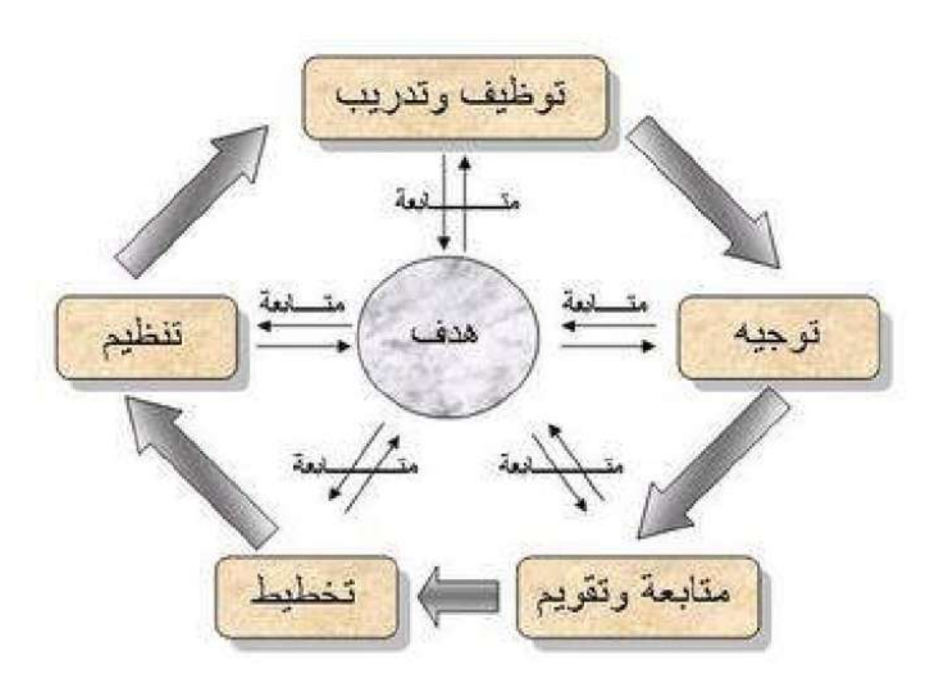



**شكل 1-7.التسلسل المثالي لأنشطة**

### 13-1. العلاقة بين وظائف الإدارة المختلفة

هذه الوظائف الخمسة متكاملة فيما بينها وذات علاقة تبادلية ولا يمكن انجاز أي منها بمعزل عن الوظائف الأخرى. فوظيفة التنظيم مثلاً، تعتمد بشكل أساس على ما يتم انجازه من خطط، ونظم التوجيه يجب أن تكون متلائمة مع بعضها وتتم بشكل يساهم في تحقيق أهداف الخطط في ظل التصميم الوظيفي والتنظيمي المعد لإنجازها.

قد تقترح نتائج وظيفة الرقابة ادخال تعديلات على الخطط أو الهيكل التنظيمي، أو مهام وظيفة التوجيه (نمط القيادة، وسائل التحفيز، وعناصر الاتصال) مما يساهم في بذل أعضاء المنظمه لجهود ملاءمة لتحقيق الأهداف المحددة.ويبين الشكل التالي شكل رقم (1-8) إرتباط وظائف الإدارة بالهدف المطلوب تحقيقه والعلاقات بين الهدف وكل وظيفة من خلال عمليات المتابعة.




شكل رقم 1-8. إرتباط وظائف الإدارة بالهدف المطلوب تحقيقه

العلاقة بين التخطيط والرقابة

يعد التخطيط الوظيفة الأولي في وظـائف الإدارة وتعـد الرقابـة الوظيفـة الخامسـة في وظائف الإدارة بينهما علاقة مترابطة ومتداخلة من اجـل مرونـة العمـل في مـنظمات الاعمال. والتخطيط والرقابة وظيفتين منفصلتين من وظـائف الإدارة ولكنهـا يـربطهما علاقة وثيقة فانشطتهما متداخلة، فمن غير وجود اسس التخطـيط فالرقابـة تصـبح لا قاعدة لها ومن غير وجود الرقابة فالتخيط يصبح مجهودا لا معني له. ومن ثـم فكـل من التخطيط والرقابة يدعمان ويقويـان بعضـهما الـبعض مـن اجـل تحقيـق اهـداف المنظمة، وطبقا لاراء بيلي جوتز Billy Goetz يمكـن تلخـيص العلاقـة بـين التخطـيط والرقابة في النقاط التالية:

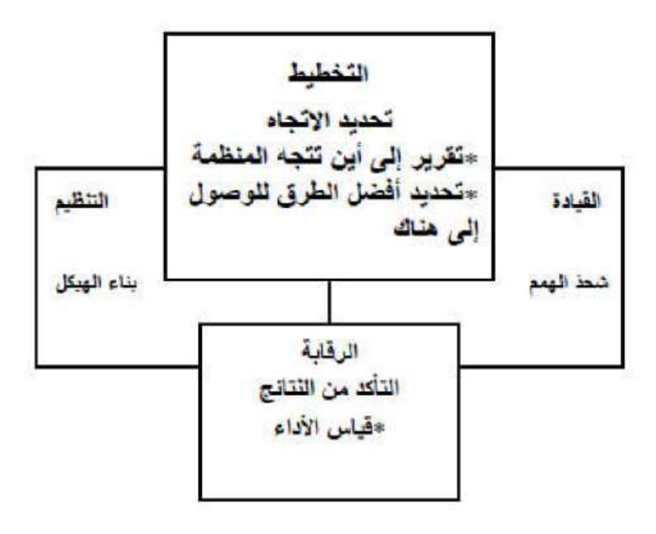
- التخطيط يسبق الرقابة والرقابة تنجح التخطيط.
- التخطيط والرقابة وظيفتان متلازمتان من وظائف الإدارة.
- الأنشطة توضع علي السياج (الطريـق الصـحيح) بواسـطة الأنشـطة ويحـافظ عليها في المكان الصحيح من خلال الرقابة.
- عملية التخطيط والرقابة كاعمال في انظمة العمل تتم كالاتي :

التخطيط ← النتائج ← الاجراء التصحيحي

- التخطيط والرقابة اجزاء متكاملة من المنظمة فكلاهما هام من اجـل سـهولة سير الاعمال وإدارة المشاريع.
- التخطيط والرقابة يدعمان بعضهما البعض ويدفعان بباقي الوظائف الادارية.

في بيئات العمل الديناميكية التي تؤثر علي المنظمات فان العلاقة القوية بـين التخطـيط والرقابة تصبح هامة وحرجة. فقد يفشل التخطيط لاحداث غـير متوقعـة فتـاتي الرقابـة

للانقاذ. فعندما تطبق الرقابة بكفاءة فانها تحفز عمل خطط جيدة.ويبين الشكل التالي شكل رقم (1-9) مخطط مبسط لعلاقة التخطيط بالقيادة والتنظيم والرقابة.



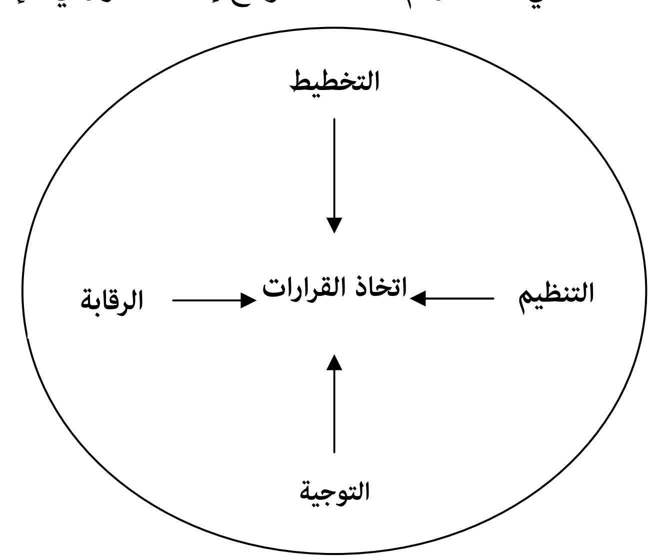

شكل 1-9 مخطط مبسط لعلاقة التخطيط بالقيادة والتنظيم والرقابة

العلاقة بين وظائف الإدارة وإتخاذ القرارات

أن إتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو إختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على

الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات لتي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسئولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.ويبين الشكل التالي شكل رقم (1-10) نموذج إتخاذ القرار في الإدارة الابداعية.




**شكل 1-10. وظائف الإدارة واتخاذ القرارات**

الوظائف الداعمة للإدارة

من اهم الوظائف الداعمة للإدارة من وجهة نظر بعض الباحثين :

- التنسيق
- التنظيم
- الإشراف والمتابعة (الرقابة)
- القيادة

**القيادة**

زادت أهميـة القيـادة في المـنظمات المتبنيـة منهجيـة إدارة الجـودة الشـاملة حتـى: تـتمكن المـنظمات مـن مواجهـة التحـديات والمتغـيرات التـي تجـري في البيئـة الخارجية.وحتى تتمكن ان تتولى إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية.ويمكن تعريـف القيادة بانها :

- الإشراف على توزيع مهام العمل عـلى المرؤوسـين بحيـث يـؤدي كـل مـرؤوس عمله برغبة منه.
- عملية اجتماعية يسعى القائد مـن خلالهـا إلى التـأثير عـلى تصرفـات الأفـراد لجعلهم ينفذون الاعمال المرغوبـة ويتجنبـون الاعـمال الغـير مرغوبـة برغبـة وطواعية بهدف الوصول إلى تحقيق اهداف المنظمة.

منهجيات القيادة

- تقييم الأداء
- الإلتزام بالقيم المؤسسية
- تطوير الرؤية والرسالة
- المشاركة الشخصية
- تقديم الحوافز
- وضع وتطوير العمل
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع
- بناء ثقافة التميز لدى الموظفين
- تبني سياسة التغيير
- التعامل مع جميع الفئات

الخصائص التي يجب ان تتوفر في القيادة الناجحة:

1) إعطاء الاولوية للعميل الداخلي والخارجي.
2) تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة.
3) التأكيد على التطوير.
4) التأكيد على الوقاية.
5) تشجيع التعاون.
6) اهمية تدريب المرؤوسين.
7) النظر إلى المشاكل على انها فرص للتعلم.
8) تفعيل الاتصالات.
9) الإلتزام بالجودة الشاملة.
10) إختيار الموردين على اساس الجودة.
11) تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا وفرق العمل والإدارة الاشرافية.

## 1-14.مباديء الإدارة

يعرف الدكتور مدحت أبو النصر في كتابه المباديء Principals بانها مجموعة القواعد والمستويات التي تحدد ما هو صحيح وما هو خطأ، بمعني انها مجموعة الاحكام أو التعليمات التي تعمل كموجهات للسلوك والعمل. ويمكن تحديد المباديء من خلال الخبرات المكتسبة والدروس المستفادة من التجارب العملية أو من نتائج البحث العلمي أو من خلال كل ما سبق. وقد وضع العالم الفرنسي هنري فايول اربعة عشرا مبدأ اداريا توضح نظريته في الإدارة وهذه المباديء كالتالي :

1. **تقسيم العمل**:التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات ويسمح للفرد أن يبنيّ الخبرة، وباستمرار يحسن مهاراته. وبذلك يستطيع ان يصبح أكثر انتاجا. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
2. **السلطة**: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة، والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب، فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية. والسلطة تعطي الحق للمديرلاصدار الأوامر، مع اهمية توازن المسؤولية مع عمله.
3. **الفهم**: تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جداً في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.
4. **وحدة مصدر الأوامر**: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر. ويجب ان يكون وحدة مصدر الاوامر لا تتعارض مع التسلسل القيادى .

5. **يد واحدة وخطة عمل واحدة:** مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف. فالاشخاص التى تتشابك فى نفس نمط الأنشطة ينبغي ان تكون لديها نفس الأهداف للخطة الوحيدة .هذا أساسيّ لضمان وحدة وتنسيق في المشروع .لا تتواجد وحدة الأمر دون وحدة الاتّجاه ولكن ليس بالضرورة ان يكون نفس التدفق.
6. **إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة:** إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.
7. **مكافآت الموظفين:** قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
8. **الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية:** هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.
9. **قنوات الاتصال:** السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى "الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة، فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها. وتتم الموافقة بينهم على ذلك.
10. .**الأوامر:** الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.
11. **العدالة:** المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة ودون تفريق او تمييز.
12. .**استقرار الموظفين:** يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

13. **روح المبـادرة:** يجـب أن يسـمح للمـوظفين بـالتعبير بحريـة عـن مقترحـاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هـذه الفرصـة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

14. **إضفاء روح المرح للمجموعة:** في الوحـدات التـي بهـا كـثرة مـن العـمال عـلى المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين، ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

### 15-1.مستويات الإدارة

يختلف مجال ونطاق الوظائف الإدارية بـاختلاف المسـتوى الإداري الـذي تطبـق فيـه هذه الوظائف. وتقسم الإدارة عادة إلى ثلاثة مستويات هي:

- **الإدارة العليا.**

وتتكون من مجموعة صغيره نسبياً من المديرين الذين يوجهون الشركة، وقد تحظـى بمسميات مثل: الرئيس، نائب الرئيس، العضو المنتدب، والمدير العام. ...الخ. والكوادر الإدارية العليا وهى التى تضع الأهـداف والإسـتراتيجيات العامـة للشركـة وسياسـات العمل التنفيذي . وأيضـاً تمثـل هـذه الكـوادر الشركـة رسـمياً في العلاقـات الخارجيـة للشركة مثل مقابلة ممثلي الحكومة وهيئاتها وممثلي المؤسسات الأخرى.

وتختص هذه الإدارة بالمسئوليات الاتية:

- تحديد الأهداف والسياسة العامة للمنظمة.
- وضع السياسات وإتخاذ القرارات النهائية اللازمة والحاسمة لسير التنظيم وتصرياف أعماله.
- إعتماد الخطط والبرامج التي تعدها الإدارة الوسطى ومجموعات الخبراء والأخصائيين.
- تدبير الموارد للمنظمة
- إدارة الأزمات الكبري للمنظمة
- الإشراف علي الإدارة الوسطى

- **الإدارة الوسطى** (التنفيذي) وهو المستوى الذى يلى الإدارة العليا ويشمل هذا المستوى رؤوساء الأقسام ومديرى المناطق ويعتبر هذا المستوى الإدارى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط وماتقوم بتنفيذ الإدارة الإشرافية وبالتالى فإن عدد الإداريين فى الإدارة الوسطى غالبا مايكون أكبر من الإدارة العليا. ويغلب الفكر التنفيذي على المنطق التخطيطي اي الاهتمام بالجانب التنفيذي اكثر من إعتبارات التخطيط في هذا المستوي الاداري. وتختص هذه الإدارة بالمسئوليات الاتية:

- نقل الإستراتيجيات والسياسات من الإدارة العليا وترجمتها الي برامج واهداف يمكن تنفيذها
- الربط بين المستويات الادارية المختلفة في المنظمة
- التخطيط متوسط المدي
- إدارة الازمات المتوسطة
- الإشراف علي الإدارة الإشرافية

- **الإدارة الدنيا** (الإشرافية والتشغيلية) هو المستوى الذي يتكفـل بأعبـاء الإدارة والعمليات التنفيذية بالدرجة الأولى وإلى اعلى درجة من التفصيل بمـا يشـمل مسـتوي الاشراف والتشـغيل.وتتمثـل فى الإداريـين الـذين يقومـون بالرقابـة المباشرة على الأداء وهم يتعاملون مع المنفذين ( العـمال والفنيـين ) مبـاشرة، ومـن ثـم فـإن تـوفر المهـارات الفنيـة لهـذا المسـتوى الإدارى يـدعم واجـبهم الوظيفى ويؤكده. وتختص هذه الإدارة بالمسئوليات الاتية:
  - الإشراف والرقابة علي عمليات التنفيذ
  - المتابعة والتقييم للمشروعات والبرامج والعاملين
  - التخطيط قصير المدي ( الخطط التشغيلية )
  - إدارة الازمات البسيطة والصغيرة
  - التركيز علي الاجراءات والخطوات

يطلق عادة مصطلح الإدارة التنفيذية على الإدارتين الوسطى والدنيا.وتتكون الإدارتـين الوسطى والدنيا (الإدارة التنفيذية) من الجهاز الإداري الذي يعمل على تسـيير أعـمال التنظيم وتوجيه أداء العاملين وقيادتهم لتحقيق الأهداف التي أقرتها الإدارة العليا.

يقع على عاتق الإدارة التنفيذية مهمة تحقيق الكفاية الاقتصادية للتنظيم وذلـك مـن خلال الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية المتنوعة.

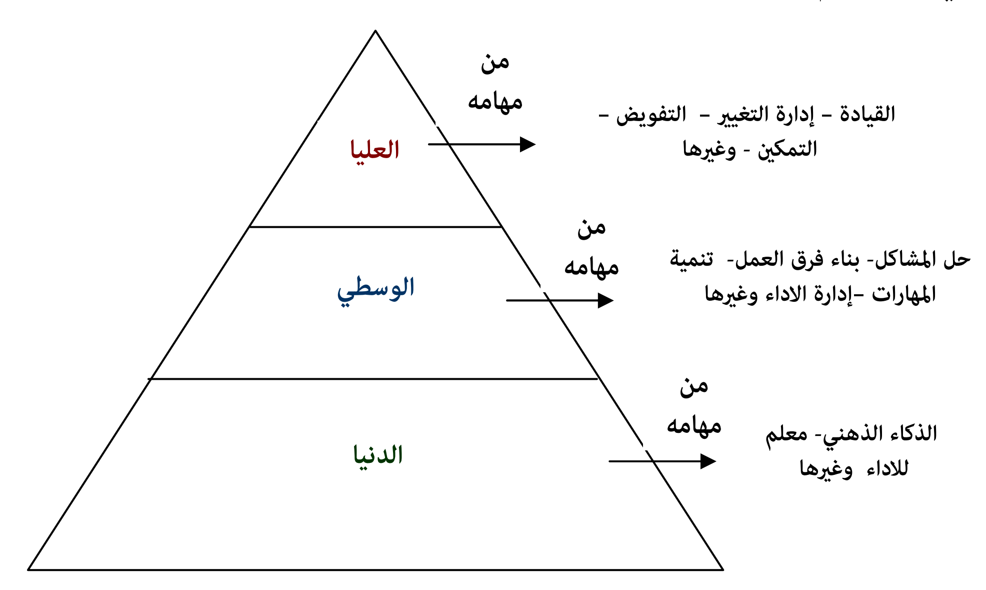
عـادة يـرأس الإدارة التنفيذيـة في مشروعـات الأعـمال الكـبرى مـدير عـام للـمشروع ويساعده عدد من المدراء المختصين يختلف عددهم ومجـالات تخصصـاتهم بـاختلاف حجم وطبيعة نشاط المشروع.

يساعد المدراء مسؤولون أقل منهم مرتبة، ويتدرج الأمر حتى يصـل الى أقـل مرتبـة في الإدارة الدنيا (التشغيلية) تحت مسمى مشرف أول أو رئيس وردية مثلاً.

تتفاوت سلطات المديرين نتيجة لاختلاف مستوياتهم الإدارية (عليا أو تنفيذية). وتستمد الإدارة العليا سلطاتها من حق ملكية أصحاب المشروع الذين فوضوا سلطاتهم إلى الإدارة العليا ممثلة بمجلس الإدارة،ومنحوهم الحق المطلق في إدارة المشروع وتسيير شؤونه.

بينما تستمد الإدارة التنفيذية سلطاتها من الإدارة العليا، ولا تتعدى القدر الذي تقوم الإدارة العليا بتفويضه لها على اعتبار أن الإدارة العليا هي الأصل وصاحبة الحق المطلق، وأن الإدارة التنفيذية قد وجدت بناءاً على قرارات الإدارة العليا.

ونتيجة لوجود المختصين على مستوى الإدارة التنفيذية ونظراً لتوسع أعمال المشروعات في الوقت الراهن، تقوم الإدارة العليا بتفويض قدر كبير من سلطاتها إلى الإدارة التنفيذية لتمكينها من تسيير أعمال المشروع وسرعة الاستجابة إلى التغييرات البيئية المتسارعة. في المشروعات الصغيرة قد يصعب وضع حد فاصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية نظراً لقيام رئيس المشروع عادة بممارسة عدد من الوظائف بعضها ينتمي إلى الإدارة العليا، بينما ينتمي البعض الآخر إلى الإدارة التنفيذية.ويبين الشكل التالي شكل رقم ( 1-11).مستويات الإدارة ومهامها ومميزاتها.




**شكل 1-11.مستويات الإدارة ومهامها**

**المدير**

هو الشخص الـذي تكـون مهمتـه الأساسـية تنفيـذ العمليـة الإداريـة وبالتحديـد هـو الشخص الذي يخطط ويتخذ القرارات وينظم ويقود ويوجه المـوارد البشريـة والماليـة والمادية والمعلومات لتحقيق هدف المنظمة.

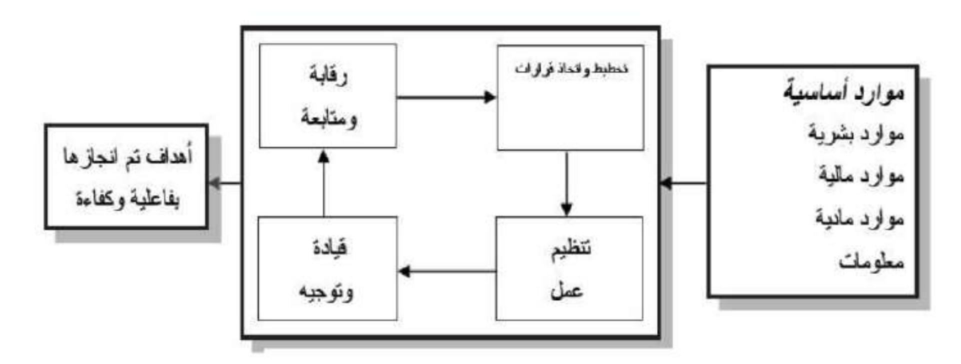
المدير هو من يحقق اهداف المنظمة
من خلال الاخرين



**الأنشطة الادارية:**

- إتخاذ القرارات ( بناء علي معلومات وحقائق وخطط)
- إدارة الموارد البشرية والمادية
- توجيه وتحفيز الاخرين تجاه اهداف المنظمة

ويجب أن نوضح أن المهمـة الأساسـية للمـدير كـما وضـعت لا تعنـى أن يقـوم بهـذا وحـده، بـل بمعرفـة مرؤوسـيه وزملائـه في الإدارات الأخـرى والعـاملين في الشركـة بمستوياتهم، ومسئولية المـديرين (بغـض النظـر عـن مسـميات وظـائفهم مـن مـدير عام.....الخ) هي ربط وتنسيق هذه الموارد لتحقيق أهداف شركاتهم بفعالية وكفـاءة، وبهذا يمكن تلخيص الأمر بشكل بسيط، كما هو.




**شكل 1-12 مهام المدير الاساسية**

# الفصل الثاني

# مقدمة ومدخل الي الجودة

2. مقدمة

2-1. مفاهيم الجودة المتعددة

2-2.أبعاد مفهوم الجودة

2-3. مصطلحات وتعريفات الجودة المختلفة

2-4. مفهوم الجودة كخدمة

2-5.عناصر الجودة في الخدمات

2-6. أشكال الجودة

2-7. معايير الجـودة

2-8. أدلة الجودة

2-9. تكاليف الجودة

2-10. أسباب إنخفاض الجودة في المؤسسات

2-11.مقولات ومفاهيم خاطئة عن الجودة وتصويبها

## الفصل الثاني

## مقدمة ومدخل الي الجودة

### 2. مقدمة

لا شك ان كلمة الجودة تشغل بال الكثير من الناس، وإذا كانت جودة المنتج المادي عنصرا مهما وأساسيا في تطوير وترقية الأداء العام للمؤسسة، فالأمر كذلك بالنسبة للمؤسسات العاملة في النشاط الخدمي، حيث أصبحت الجودة تمثل مدخل أساسي لتحسين الأداء، وذات أهمية بالغة أكدتها نتائج العديد من الدراسات. ومفهوم الجودة أو ادراكها يختلف من وجهة نظر كل من مقدم الخدمة أو متلقيها أو المنظمة.

### 2-1. مفاهيم الجودة المتعددة

تنوعت إسهامات وآراء الباحثين في تحديد مفهوم الجودة شأنها في ذلك شأن المفاهيم الإنسانية الأخرى.

ويرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته .وكانت تعني قديما الدقة والإتقان، والجودة تعني ايضا إمداد الزبون بما يحتاج إليه من سلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريده، وبسعر مقبول يلائمه، وهي بذلك تبنى في المنتج خلال أنشطة متداخلة متكاملة ويشارك في صنعها وبنائها جميع العاملين على كافة مستوياتهم سواء أكانوا مديرين أم مخططين، ومنفذين، ومراجعين. وهي بذلك عمل الجميع في المنظمة.(الفضل والطائي، 2004: 1).

الجودة في لغتنا العربية: جاد جودة أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من قول أو عمل، وتأتي بمعنى السرعة، والكثرة ( جاد المطر ) والسخاء والبذل والتسمح بالشيئ وكثرة العطاء (الجود)، والفرس السريع ( الجواد ).

والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، والدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماما واسعا في التوكيد على العمل الجاد والنافع وهو ما نصت عليه الآيات الكريمة في قوله سبحانه وتعالي:

**" (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) "التوبة 105**

**" ( ان الذين امنو وعملوا الصالحات انا لا نضيع اجر من احسن عملا ) "الكهف 30**

**"( الذي خلق الموت و الحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا وهو العزيز الغفور)" الملك2.**

أما السيرة النبوية الشريفة فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل واتقانه. فيقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم" **إن الله كتب الإحسان في كل شيء."** والإحسان هو الإتقان الجميل.

ويقول صلى الله عليه وسلم" **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه."**

ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف وضعها الرواد الأوائل للجودة وتعاريف المنظمات الدولية :

1.يقول ديف توماس الجودة هي معيار الكمال الذي تجب ممارسته في كل الأوقات وهي جهد مستمر متطور.لا يوجد حد للجودة التي يمكن تحقيقها حتى في أحقر الأعمال.

2.يقول جوران juran "إن الجودة هي الملائمة للغرض أو الاستعمال".

3. وعرف ادوارد ديمنج E-deming "الجودة بانها دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات".

4. ويقول فيليب كروسبي Ph-crosby بأن" الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم".

5. في حين عرفها كريستسان ماريه Christian Meria بان" الجودة هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين و بأقل تكلفة".

6. بينما يعرفها تاجوشي G.Taguchi بأنها " تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للزبون"

7. أرماند فيخبوم "الجودة هي الرضا التام للعميل"

8. يعرِّف ليبوف وارسوز الجودة بأنها "إنجاز الأعمال الصحيحة بشكل صحيح" "Doing the right things right"

وللتوضيح نورد الأمثلة التالية:

1. تكمن الجودة العالية في عمل الأشياء المناسبة والصحيحة بشكل صحيح وملائم، على سبيل المثال: لدى المؤسسة أجهزة علمية متطورة ويقوم الموظفون باستخدامها بشكل جيد، مما يعكس درجة عالية من الفعالية والكفاءة لديهم، وبالتالي ينعكس على وضع المؤسسة من الناحية المالية والإدارية والفنية.
2. أما عمل الأشياء الصحيحة بشكل خاطئ فهي مثلاً أنه لدى المؤسسة أجهزة علمية متطورة ولكنها لا تستخدم بطريقة صحيحة وأن الفنيين في هذه المؤسسة لا يعرفون استخدامها وذلك هدر للموارد المتاحة.
3. ويقصد بعمل الأشياء الخاطئة بطريقة صحيحة أن لدى المؤسسة نظام مواعيد غير صحيح، ومع ذلك يؤدي الموظفون عملهم بما يتعلق بالمواعيد (المصمم بشكل خاطئ) بشكل صحيح، ولكن النتيجة تكون عبارة عن الهدر في الوقت والجهد.
4. وأخيراً فيقصد بعمل الأشياء الخاطئة بطريقة خاطئة أن المؤسسة لديها نظام مواعيد غير صحيح وأن الموظفين في مكاتب الاستقبال غير مدربين على هذا النظام وبالتالي، فإن النتيجة تعكس المستوى السيئ لجودة الخدمات المقدمة، ويوضح الجدول التالي هذا المفهوم:

جدول 2-1

علاقة الأداء بنظام العمل

| | | النظام System | |
|---|---|---|---|
| | | **صحيح** | **غير صحيح** |
| **الأداء Performance** | **صحيح** | **1** | **3** |
| | **غير صحيح** | **2** | **4** |

9. وعرفها إيشيكاوا بانها "إن الجودة قد يتسع مداها لتشمل جودة العمل والخدمة والمعلومات والتشغيل والنظام وجودة عمل الموظفين، وجودة الشركة وغير ذلك، مما يجعل مناطرة الجودة وأبعادها المتعددة من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة.

10. تعريف هيئة المواصفات البريطانية "الجودة هي مجموعة صفات وملامح، وخواص المنتج، أو الخدمة التي تحمل نفسها عبء إرضاء الاحتياجات الملحة والضرورية.

11. وعرفها المعهد الوطني الأمريكي بأنها : (مجموعة من السمات، والخصائص للسلع، والخدمات القادرة على تلبية احتياجات معينة ).

12. كما عرفها المعهد الفيدرالي الأمريكي بأنها : (آداء العمل الصحيح بالشكل الصحيح من المرة الأولى مع الإعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء ).

13. وعرفتها الجمعية الامريكية للجودة" انها الخصائص أو الهيئة الكلية للخدمة أو المنتج الذي تظهر قدرته في إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية"

14. تعريف المنظمة الأوربية للجودة " انها مجموعة من الصفات المميزة لمنتج معين تحدد قدراته في تلبية حاجات المستفيدين أو المستهلكين، ومتطلباتهم"

15. عرّفت الجمعية الفرنسية للمواصفات القياسية AFNOR،الجودة على أنّها " قابلية منتج لإشباع متطلبات المستعملين الضمنية والصريحة Pierre EIGLIER، 2004،

ويلاحظ على هذا التّعريف، تركيزه على ضرورة تحديد متطلبات الزّبائن الضمنية والصريحة، وترجمتها إلى مجموعة من المواصفات التي تبنى عليها عملية التصميم والإنتاج لإشباع رغبات الزّبون .ويقصد بالمتطلبات تلك الحاجات والرغبات التي يسعى الزبون دوما لإشباعها .وفي هذا الإطار، تنظم متطلبات الزبائن عموما في أربعة مستويات، يلخصها الجدول التالي:

جدول 2-2

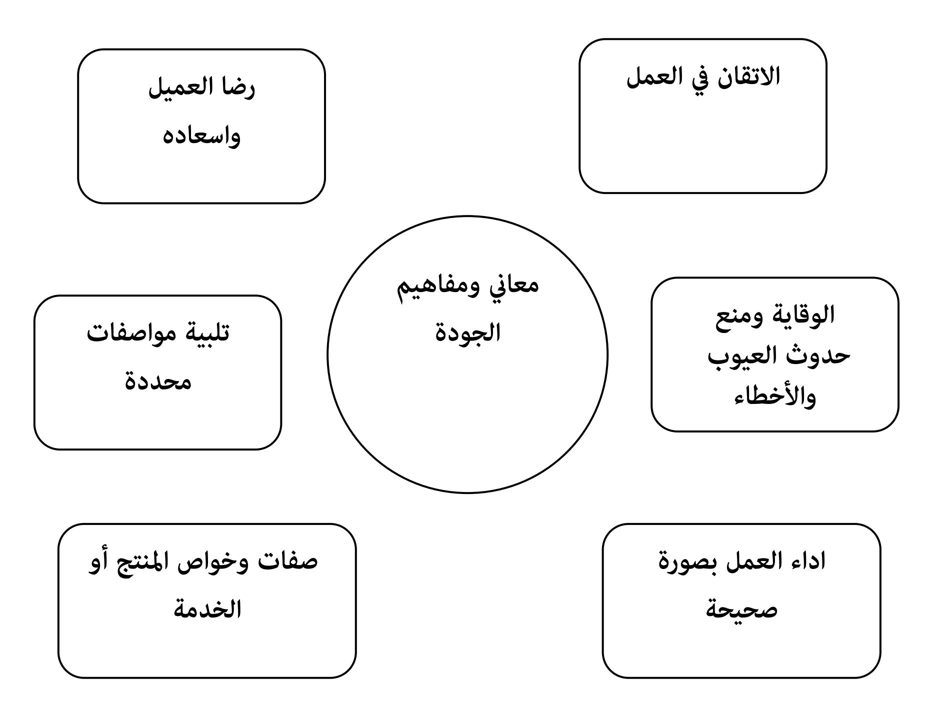
مستويات متطلبات الزّبائن

| **متطلبات مذكورة صراحة** | **متطلبات مفترضة** | **متطلبات مكتومة** | **متطلبات مجهولة (متطلبات جذابة)** |
|---|---|---|---|
| "هذا ما أرغب فيه أو أحتاجه" أي: أجوبة الزّبون عن الأسئلة المطروحة عليه منقبل مقدّمي الخدمات مباشرة؛ | "كنت أظن أنك تعرف حاجتي لذلك " ويعتبر تحديدها صعبا لأنّ الزّبون يظن بأنّها واضحة ولا داعي للتصريح بها، فهي متطلبات أساسية. | "لم أكن أدري أنّ بإمكاني الحصول على ذلك" وتكون عندما يرى الزّبون أنّ مقدّم الخدمات غير قادر على تلبية متطلبات معينة، وبذلك يعتبر نفسه غير معني بالإفصاح عنها | "لم أفكر إطلاقا الحصول على ذلك" وهي غائبة كليا عن وعي الزّبون لها لأنّها عبارة عن أشياء لم تخطر بباله إطلاقا. " |
| **المصدر:ستويل دانييل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، ترجمة أسعد كامل إلياس، عمان :مكتبة. العبيكان،2002 .** | | | |

15.تعريف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية " طبقا لمنظمة الايزو العالمية فان الجودة هي مجموعة الصفات المميزة للمنتج ( أو الخدمة أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها" وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً، يعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه.



من خلال استعراض التعاريف السابقة وغيرها يمكن القول بان الجودة هي الإتقان في العمل وادائه بصورة صحيحة علي الدوام وفقا لمعايير محددة سلفا - نمطية لتقديم منتج أو خدمة تلبي رغبات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقق رضاهم التام بل تتخطي الرضا لإسعاد العملاء وتحقيق ولائهم للمنظمة.




**شكل 2-1. مخطط مبسط للمعاني المختلفة للجودة**

ومن الجدير بالذكر أنّ مصطلح الجودة لا يستخدم فقط للمقارنة أو المفاضلة أو التمييز بين منتجين من نوعين متشابهين، وإنما العنصر المهم في تقرير الجودة هو مدى قدرة المنتج في تلبية رغبات الزبون وتوقعاته، لذا تعني الجودة من وجهة النظر هذه إمداد الزبون بما يحتاجه من منتجات ذات مواصفات وخصائص تلبي رغباته، في الوقت الذي يريد وبسعر مناسب يلائمه (قدار،1998 :84).

ويتفق هذا المفهوم مع ما ورد في المواصفة (ISO 8402) عن الجودة بأنها: مجموع الصفات والخصائص للمنتج الغرض منها تحقيق رغبات الزبون المعلنة أو الضمنية.

**الجودة هي فعل :**

- **الشيء الصحيح**
- **بصورة صحيحة**
- **في الوقت الصحيح**
- **وفي كل وقت (كل مرة)**
- **للشخص الصحيح**
- **في المكان الصحيح**
- **والحصول علي افضل نتائج ممكنة تحقق رضا العميل**

### 2-2.أبعاد مفهوم الجودة

من خلال استعراض التعاريف العديدة للجـودة نلاحـظ ان مفهـوم الجـودة متعـددة الجوانب وياخذ ابعادا مختلفة تشتمل علي مفاهيم فنية وادارية وسلوكية واجتماعية وهكـذا. لـذا قـام الباحـث جـارفن Garvin بجمـع كـل المفـاهيم المتعلقـة بـالجودة وحددها بخمسة مداخل أساسية قدمها في كتابه Managing Quality وتتمثل هـذه المداخل في:

**أولا : مدخل التفوق (المثالية)** : الجودة هي مفهوم مطلق يعبر عن اعـلي مسـتويات التفوق والكمال، ومن ثم لا يمكن تعريفها ولكن يمكن الاحساس بها والتعرف عليها.

**ثانيا : مدخل المنتج:** الجودة عبارة عن صفات أو خصـائص المنـتج أو الخدمـة يمكـن قياسها وتحديدها بدقة.

<u>عيوبه</u>

يمتاز هذا التعريف بأنه محدد في الحالات التي تعتمد الجودة فيها التفضيل الشخصي فإن المعايير التي يتم القياس على أساسها قد تكون مضللة.

**ثالثا : مدخل المستخدم:** تتمثل الجودة ضمن هذا المدخل في قدرة المنتج على إرضاء توقعات العميل، فالجودة تعتمد علي تفصيلات المستخدم التي يطلبهـا في السـلعة أو الخدمة.

عيوبه

إن تفضيلات العميل متعددة ومن الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات كلها في منتج واحد حتى يكون له قبول عام وعلى وفق هذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك.

**رابعا : مدخل التصنيع:** تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان :عمل الشيء من أول مرة، وكذلك مفهوم الجودة في اليابان يمتاز هذا المدخل بتحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل تكاليف للجودة المطلوبة.

عيوبه

-إن إدراك العميل للجودة يتساوى مع التوافق ومع المواصفات ومن هنا يكون موجهاً داخلياً.

-عادة تعتمد عملية التصميم والتصنيع على التعامل مع تخفيض التكلفة على انه هدف يتم التوصل إليه بطريقة محددة، وهي الاستثمار في تحسين عملية التصميم والتصنيع حتى تتساوى هذه التكاليف الإضافية مع التكاليف الناتجة عن رداءة الجودة.

**خامسا : مدخل القيمة:** يهدف هذا المدخل إلى تحديد عناصر السعر والتكلفة، أي مدى إدراك العميل لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملائمتها لحاجته مع سعر شراءه. ويعتمد قرار الشراء للعميل على الجودة والقيمة الأفضل.

عيوبه

المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة. وهذا اللقب الأفضل قيمة Value Better يصف المنتج أو الخدمة (الأحسن شراء).

### 2-3. مصطلحات وتعريفات الجودة المختلفة

من الممكن الاستدال علي اهمية الجودة في الحياه من خلال ملاحظة ان تحقيق مستوي 99% من الجودة يعني : قبول 1% من معدل للخطأ.في دول متقدمة كفرنسا (تطبق اعلي معايير ومتطلبات الجودة في مؤسساتها) فان وجود 1% كمعدل للخطأ يعني :

- ❑ 14 دقيقة من غير ماء أو كهرباء
- ❑ فقد 50000 طرد من الطرود البريدية
- ❑ 600000 وجبة غذاء ملوثة بالبكتريا
- ❑ وقوع 22 مولود من ايدي الممرضات
- ❑ ثلاث عمليات هبوط سيئة في مطار باريس



وهناك العديد من المصطلحات التي تتردد كثيرا بين المشتغلين بالجودة داخل المؤسسات والمنظمات والتي تحدد منظومة العمل داخل هذه المؤسسات.ومن اشهر هذه المصطلحات الخاصة بالجودة الاتي:

**-توكيد الجودة Quality Assurance**

توكيد الجودة جزء من إدارة الجودة يركز علي إعطاء التوكيد والثقة بأن كافة متطلبات الجودة سوف تتحقق ويتم الوفاء بها من خلال إجراءات معينة.

وهناك تعاريف اخري لتوكيد الجودة

- توكيد الجودة هي كل الإجراءات المخططة والمنظمة الضرورية والكافية لاعطاء الثقة والضمان بان الخدمة أو المنتج سوف يرضي حاجات ومتطلبات العملاء.

- توكيد الجودة هو مجموعة الأنشطة المنهجية المخطط لها والمنفذة ضمن نظام الجودة والتي تعطي الثقة بأن المنتَج أو الخدمة يلبي متطلبات الجودة.

- توكيد الجودة "هي عملية منتظمة مستمرة تهدف لتحسين الأداء، تشمل أنشطة وضع المعايير والمؤشرات ومناطرة تحسين الأداء". د. بالمر

- توكيد الجودة "هي عملية قياس الجودة وتحليل مواطن الخلل المكتشفة وإتخاذ الإجراءات لتحسين الأداء وقياس الجودة ثانية لمعرفة مدى التحسن، إنها نشاط منهجي منظم ينطوي على استخدام معايير القياس" د. هيذر بالمر

**-تدقيق الجودة Quality Audit**

اداة أو وسيلة إدارية تستخدم للتقييم، والتثبت، والتحقق من كافة الأنشطة الخاصة بالجودة داخل المنظمة. وتعد عملية التدقيق عملية استنتاجية.ويعرف التدقيق ايضا بانه اختبار منظم ومستقل لتحديد ما اذا كانت انشطة الجودة متوافقة مع المواصفات الموضوعة، وان هذه المواصفات قد إرسيت وطبقت بكفاءة.

**-جوائز الجودة Quality Awards**

شهادات وجوائز تقديرية دولية ومحلية تمنح للمؤسسات المتفوقة في تطبيق نظم الجودة وأساليبها وحسن استخدام أدواتها لتطوير المؤسسة.

**- حلقات الجودة Quality Circles**

مجموعة صغيرة من العاملين يشتركون في عملية تعاونية مستمرة هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض مسيرة العمل وتقديم الحلول المناسبة لها.

**-ضبط الجودة Quality Control**

ضبط الجودة هى الأنشطة والتقنيات التشغيلية التي تستخدم لتحقيق متطلبات الجودة داخل المنظمة.

**تحسين الجودة Quality Improvement**

تحسين الجودة هو جزء من إدارة الجودة يركز علي زيادة القدرة لتحقيق متطلبات الجودة داخل المنظمة.

**- إدارة الجودة Quality Management**

هي المهام الشاملة لإدارة المؤسسة لتحديد وتنفيذ سياسة الجودة بالمؤسسة.

**- نظام إدارة الجودة Quality Management System**

هو نظام الإدارة الذي يخطط ويوجه وينظم ويتحكم ويراقب في المنظمة (المؤسسة) في كل ما يتعلق ويخص الجودة من عمليات واجراءات وانشطة.

تُعرِّف سلسلة المواصفات القياسيّة أيزو 9000 مصطلح «إدارة الجودة » على أنه «نشاطات مُنسَّقة تهدف إلى توجيه منظمة ومراقبتها في ما يتعلق بالجودة.»

**- خطة الجودة Quality Plan**

هى وثيقة تفصيلية للإجراءات العملية النوعية للجودة والموارد المخصصة لها وترتيب تسلسل أنشطتها لتحقيق جودة منتج معين(ISO 8402-1986) ..

**-تخطيط الجودة Quality Planning**

التخطيط للجودة هو «جزء من إدارة الجودة يركز على وضع أهداف الجودة وتحديد عمليات التشغيل والموارد الضرورية لتحقيق أهداف الجودة ». (سلسلة المواصفات القياسيّة أيزو 9000 : 2005، 3،2،9 )

**-سياسة الجودة Quality Policy**

هي الشروط والتوجيهات والأهداف التي تحددها المؤسسة أو المنشأة في مجال الجودة والمعدة سابقا بواسطة الإدارة العليا.

**-دليل الجودة Quality Manual**

هو الوثيقة الأساسية المستخدمة للإرشاد والتطبيق لنظام إدارة الجـودة .وهـو يصـف بإيجاز كل عناصر نظام الجودة الذى يحتاجه المشروع لتلبية احتياجات الجودة.

**- سجلات الجودة Quality Records**

هى سجلات مصممة لتوضيح نتائج الجودة المحـددة للمنـتج النهـائى وأثنـاء التصـنيع وللتحقق من التنفيذ الفعال لنظام إدارة الجودة. وتوفر سجلات الجودة الـدليل عـلى وصول جودة المنتج إلى المستوى المطلوب.

**-طريقة العمل Procedure**

طريقة محددة لإجراء نشاط معين وفي حالات عديدة توثـق الطريقـة، وعنـدما توثـق الطريقة يستخدم التعبير طريقة مكتوبة أو طريقة موثقة، وتحتوي الطريقة المكتوبـة أو الموثقة علي غرض، ونطـاق النشـاط،وماذا يجـب عمله،وبواسـطة من،ومتـي وايـن وكيف سـيجري، ونـوع المـواد والأجهـزة، والوثـائق المسـتخدمة، وكيـف يمكـن ضـبط وتسجيل نتيجة الطريقة.

**-العملية Process**

مجموعة الأنشطة والمصادر وعلاقتها المرتبطة والتـي تحـول المـدخلات الي مخرجـات، وتشمل الاشخاص والتمويل والأجهزة والتقنيات والطرق.

**-المستفيد ( العميل ) Customer**

هو الشخص أو الجهة التي تستفيد من مخرجات العملية ( الخدمة المقدمة أو المنتج).

**-المزود Provider**

هو الشخص أو الجهة المعنية بتزويد المدخلات اللازمة لتنفيذ العملية.

**- مراجعة الإدارة Management Review**

تقييم رسمي من الإدارة العليا لحالة وكفاية نظام الجودة بالنسبة لاهداف وسياسات الجودة (الايزو 8402).

**-أدوات الجودة Quality Tools**

الأساليب والطرق والمخططات التي تساعد على التحليل والتركيب في مختلف نواحي العمل في مجال الجودة، وتستخدم أدوات الجودة لحل مشكلات الجودة وتقييم مستوى الأداء داخل المؤسسة وتساعد على تطوير المؤسسة.

**-تعليمات العمل Work instructions**

وهى وثيقة لنظام إدارة الجودة توضح طريقة القيام بالعمل بطريقة تفصيلية وواضحة لوصف طريقة أداء العمل ومستوى الجودة المطلوب، ويجب أن تكون مكتوبة بأسلوب مبسط سهل الفهم بالنسبة للعمال عند أدنى مستوى.

-**الإعتماد Accreditation:** نتيجة المراجعة العامة لمؤسسة ما فيما يتصل باتباعها للمواصفات القياسية المحددة للجودة. وهو نوع من إعتراف جهة محلية أو عالمية بأن المؤسسة تلتزم بمعايير هذه المواصفة.

-**الرقابة Control**

هي التأكد من أن أوجه النشاط المختلفة في المشروع تسير طبقا للخطط الموضوعة والأسس المتفق عليها .وتتعدد أنواع الرقابة كما يلي:

-**مانعة** عند التخطيط وهي رقابة من الانحراف في البداية.

-**متتابعة** على الأداء في محاولة لتحقيق الأهداف أولا بأول عند التنفيذ.

-**مصححة** عند المتابعة والتقييم وهي وسيلة لإتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية التي تهدف إلى تصحيح الأوضاع بناءا على مايظهر من انحرافات أو ما يعرف من تغييرات.

**من الممكن القول ان :**

**الجودة = التميز**

**التميز يبدأ من عقلك**

### 4-2. مفهوم الجودة كخدمة

الجـودة في تقـديم الخـدمات للعمـلاء تعنـي التميـز في تقـديم الخـدمات المطلوبـة بفعالية، بحيث تكون خالية مـن الأخطـاء والعيـوب والنـواقص وتقـدم بأقـل تكلفـة، وترقى لمستوى توقعات ورغبات المستفيدين (العملاء) وتحقـق رضـاهم التـام حـاضراً ومستقبلاً، وذلك من خلال التحسين والتطـوير المسـتمر والإلتـزام بمتطلبـات ومعـايير الأداء، وأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة.

وترتكز الجودة في مجال الخدمات علي ثلاثة عناصر هامة هي :

- الدافع أو المحرك
- نظام الجودة
- المخرجات والنتائج

<u>أولا الدافع أو المحرك</u>

هو العنصر الأساسي للجودة والذي يقود جميع الجهود ويـدفعها إلى النجـاح وبغيابـه تنعدم فعالية العناصر الأخرى، والعنصر المحرك لجهود الجودة هـو: القيـادة الإداريـة في المنظمة التي تقدم الخدمة وثقافة الجودة داخلها وسياسة الجودة التي تتبعها.

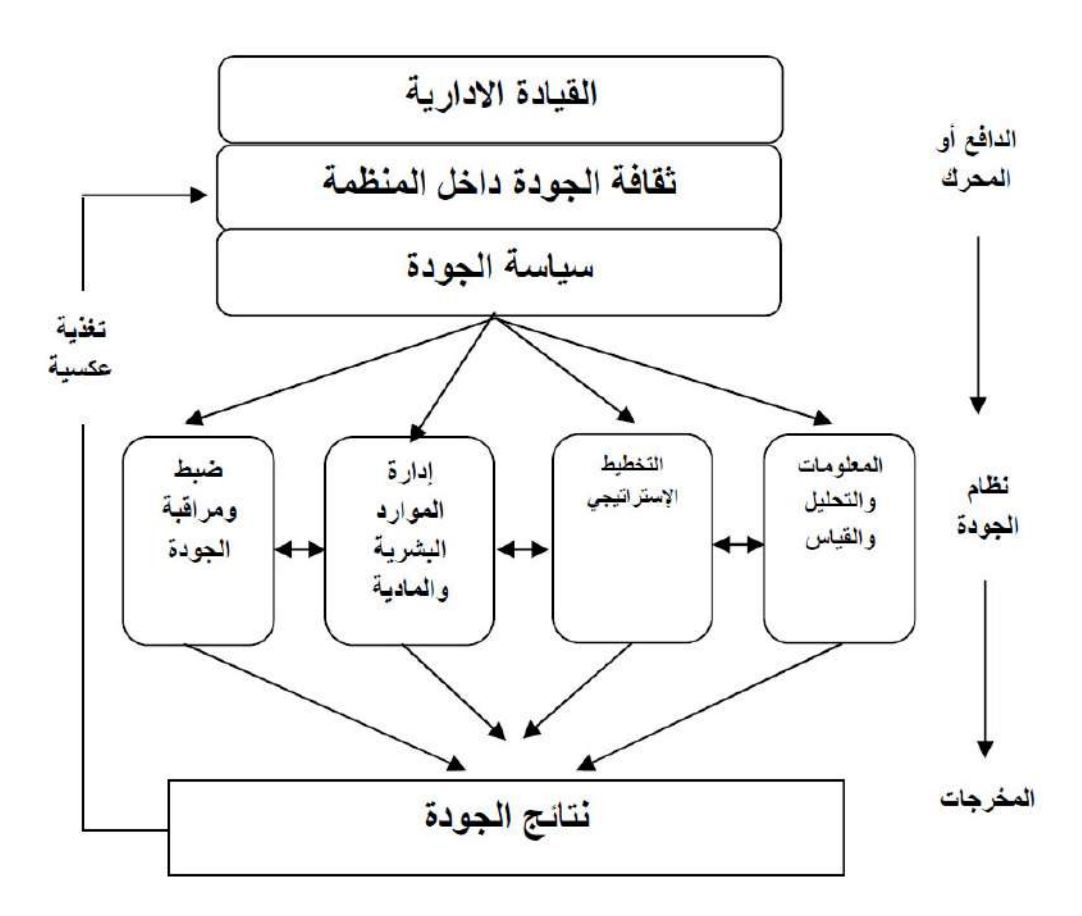
<u>ثانيا نظام الجودة</u>

هو النظام الذي سيدير كافة انشطة الجودة داخل المنظمة ويتكون من مجموعة من العناصر التي تمثل طرق وأساليب العمل والأداء المتميـز الهـادف إلى تقـديم خـدمات ذات جودة عالية تحقق رضا العملاء ( المستفيدين)، وعناصر النظام هـي:

- المعلومات والتحليل والقياس.
- التخطيط الإستراتيجي.
- إدارة الموارد البشرية والمادية.
- ضبط ومراقبة الجودة.

ثالثا المخرجات والنتائج:

هي ما يتم التوصل إليه من نتائج ذات جودة عالية يرضى عنها العملاء داخل المنظمة وخارجها، وهي تمثل نتائج تطبيق نظام الجودة.




**شكل 2-2. عناصر الجودة في مجال الخدمات**

### 2-5.عناصر الجودة في الخدمات

يسهل تعريف وقياس خصائص جهازٍ ما، بينما يصعب تعريف وقياس الخدمة لكونها أمرًا معنويًا.ولهذا ففي مجال الخدمات فالعناصر التي يطلبها العميل هي:

- موثوقية الخدمة : استمرارية تقديم الخدمة في المدة المتفق عليها.
- سرعة الاستجابة للعميل عند طلب الخدمة (رغبة و/أو استعداد الموظفين لمساعدة العملاء وتقديم خدمة عاجلة وفي الوقت المناسب؛).
- توفير الخدمة في الوقت المطلوب والمكان المحدد وبالشكل المطلوب الثقة بامكانيات وحرفية مقدم الخدمة وقدرته علي الوفاء بالتزاماته.
- خدمة العملاء والتعامل معهم بود وببشاشة وتقبل شكواهم والانصات لهم.
- الجمالية في مكان تقديم الخدمة وحسن المظهر للعاملين.
- الأشياء الملموسة :المظهر المادي للخدمة مثل المرافق، والأدوات، والأجهزة، ومظهر أفراد الخدمة ومعدات التواصل.
- التعاطف :إبداء الاهتمام والانتباه الشخصي للعميل، وإعطاء المعلومات للعميل بلغة يفهمها، وفهم حاجات العميل المحددة.
- المعولية :القدرة على أداء الخدمة الموعودة بثقة وبدقة، مثلًا أداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى وإعطاء معلومات دقيقة عند المحاسبة.

يفوز في السوق من يمكنه أن يقدم منتجات أو خدمات أفضل( من ناحية الجودة ) وأرخص( من ناحية التكاليف) ويتمّ توريدها بأعلى مستوى من الكفاءة( تسلم في الوقت المحدد أو تكون مصحوبة بخدمة ما بعد البيع في الوقت المناسب).

يبين الشكل التالي كيف يحكم العميل علي جـودة الخدمـة التعليميـة كمثـال لجـودة الخدمات.



### 6-2. اشكال الجودة

للجودة في المنظمات والمؤسسات ثلاث أشكال طبقا لكيفية قياس مخرجاتها وهي :

1- الجودة التي يمكن قياسها Measurable quality وهي تشمل :

◊ الجودة التي تتطابق مع المعايير المحددة والموضوعة من قبل العملاء أو الاستشاريين أو الجهات الفنية المختصة. وهذه المعايير هي التي تأخذ شكل أدلة العمل اي هي التي تدل علي القيام بالعمل بصورة معينة .

◊ وتهدف انشطة الجودة الي التوصل إلى معايير مقبولة لمخرجات الخدمة المتوقعة التي تقدمها الوحدة للمنتفع.

◊ المعايير المحددة هي الأدلة على التفوق .

2 - الجودة التي يمكن تقديرها Appreciative quality وهي تشمل :

◊ إدراك وتقدير التفوق فيما وراء الحد الأدنى للمعايير والمقاييس وتحقيق متطلبات العملاء المستقبلية بما يفوق توقعاتهم الحالية.

◊ يتطلب هذا النوع من الجودة الحكم من ذوي المهارات والخبرات لتقدير جودة الأداء.

◊ تعتمد على مجالس مراجعة الأداء في الحكم علي جودة الأداء.

3 -الجودة التي يمكن إدراكها Perceptive quality وهي تشمل :

◊ درجة التفوق التي يمكن أن يدركها متلقي الخدمة (طالب الخدمة) .

◊ مبنية أكثر على درجة العناية والرعاية التي يوليها المديرين وباقي العاملين أكثر من توفير بيئة مناسبة أو المنافسة التي تعتمد على التكنولوجيا .

### 2-7. معايير الجـودة

المعيار هو عبارة عن وثيقة تصدر نتيجة إجماع يحدد المتطلبات التي يجـب أن يفـي بها منتج ما أو عملية أو خدمة وتصادق عليها جهة معترف بها.

وقد يعرف المعيار ايضا بانه عبارة عن مستوى يحـدد نوعيـة الأعـمال المـراد الوصـول إليها أو تحقيقها.

فعلى مستوى الشركة يكون الهدف الأسـاسي مـن توحيـد المعـايير هـو زيـادة ربحيـة الشركة. أما على المستوى الدولي فيكون الهدف الأساسي هو ترويج التجارة بين البلدان وإزالة العوائق الفنية التي تقف في وجه التجارة وحماية الصحة والسـلامة والبيئـة في الوقت الذي يحدد فيه معيار المنتج المتطلبات التي يجب توفرها ليكون المنتج صالحاً للاستخدام.

معايير الجودة quality criteria هي المقاييس التـي تقـاس بهـا درجـة الإتقـان التـي تتفق مع متطلبات العملاء وترضيهم، بحيث تضمن العمليات الجاريـة في مؤسسـة أو شركة ما مطابقة المنتج للمواصفات المتفق عليها.

ويمكن تعريف المعيار بانه "دليـل أو مقيـاس يقـدر أو يقـاس بـه الشيء أو يسـتخدم كأساس لصنع القرار" أو "بيان الجودة المرجوة" أو "عبارة تحدد الجـودة المتوقعـة" أو "اللغة التي نعبر بها عن الجودة"، وعرفت المعايير أيضاً على أنها "بيانـات صـادرة عـن جهة معترف بها".

تحدد معايير خدمة ما المتطلبات الواجب توفرها للتأكد من ملاءمتها للغرض وبما أن مفهوم إدارة الجودة مفهوم حديث نسبياً لذا ما زالت الكثير من الشركات لا تدرك بوضوح مدلول تعابير مثل (مقياس المنتج) و(معيار نظام الجودة).

يحدد مقياس المنتج المواصفات أو المعايير الواجب توفرها في المنتج ليكون متلائماً مع المتطلبات المحددة للمعيار/ الزبون. ويخول المبدأ الأساسي في شهادة المنتج المصنع، من خلال الترخيص، استخدام علامة محددة على المنتج للتأكيد بذلك على أن المنتج يتوافق مع متطلبات محددة. وتصادق على توافق المنتج مع المواصفات المحددة جهة مانحة للشهادة معترف بها ومن خلال مراقبة دورية لمنتجات الشركة الممنوحة لهذه الشهادة.

يتضمن نظام الجودة لمنظمة ما الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والمصادر المطلوبة لتنفيذ نظام إدارة جودة شامل لتحقيق أهداف الجودة. يعرف مقياس نظام الجودة طريقة إدارة الجودة في الشركة للتأكد من أن المنتجات تتلاءم مع المتطلبات/المقاييس الموضوعة والشركة حرة في وضع أي مستوى جودة لمنتجاتها، على أساس اعتبارات التسويق ومتطلبات الزبون. يساعد مقياس نظام الجودة الشركة على إدارة نظام الجودة لتحقيق مستوى الجودة المطلوب والملائمة مع المعيار. وفي حالة التعاقد يساعد تنفيذ نظام مثل "الإيزو 9000" الشركة على فهم متطلبات الزبون كما تدار عمليات الأقسام الوظيفية المختلفة بطريقة تضمن أن المنتج والخدمة النهائية تفي بكافة المتطلبات المتعاقد عليها.

المعايير الخاصة بالجودة طبقا لطبيعة نشاط الموسسة

تتعلق المعايير الخاصة للجودة بطبيعة نشاط المؤسسة ونوعية إنتاجها. وفيما يأتي أهم هذه المعايير في بعض القطاعات الرئيسية:

أ- الصناعات الغذائية: مواصفات المواد الأولية، مكونات المنتج، تجهيزات الإنتاج، مكان الإنتاج، عمليات الإنتاج ونقل المنتج، طريقة التعبئة والتخزين وتجهيزاتها صحة العاملين وتقيدهم بالقواعد الصحية والنظافة التامة، الاختبارات والتدقيق النهائي على المنتج.

ب - الرعاية الصحية: مكان العمل، النظافة والتعقيم، سرعة استجابة العاملين الصحيين من أطباء وممرضين ومشرفين للمرضى ودقتها، سرعة النتائج المختبرية ودقتها، العناية التامة بالمرضى، سلامة المريض وحسن معاملته، زمن بقاء المريض في المشفى، الأخطاء الطبية وتلافيها، إجراءات القبول والتخريج، خدمات أقارب المريض.

ج- التعليم العالي: رؤية القيادة، نسبة الأساتذة إلى عدد الطلاب، نسبة التجهيزات المخبرية والمكتبية إلى عدد الطلاب، نسبة المساحات التعليمية والترفيهية إلى عدد الطلاب، علاقة الطلاب بالأساتذة في أثناء الدوام وخارجه، محتوى المناهج الدراسية وعلاقتها بالسوق، التعلم من أجل التعليم، تأهيل العاملين من أجل تطوير المؤسسة وتحسين أدائها، قدرات الهيئة التعليمية، الدور الاجتماعي، الاستجابة للمتغيرات، إدارة العمليات الإبداعية، التركيز على المستقبل، الإدارة والإشراف على سير العمل.

أنواع المعايير

ويمكن تقسيم المعايير إلى ثلاث أنواع:

- ❖ معايير خاصة بالبنية والموارد.
- ❖ معايير خاصة بالإجراءات.
- ❖ معايير خاصة بالمردود أو المخرجات.

ويتم إجراء هذا التقسيم عند البدء بوضع هذه المعايير حسب الحاجة لها.

1. معايير الأداء Performance Standards :عبارات تعبر عن توقعات هيئة عليا معتمدة بخصوص درجة أو مستوى الاحتياجات التي يلزم تلبيتها لتتفوق في أداء مهمة ما يؤديها فرد أو مجموعة أو هيئة أو مجتمع ما طبقا لاحتياجات ومواصفات موضوعة مسبقاً وهي تعليمات محددة ودقيقة للأداء المتوقع من العاملين، وتقيس نتيجة الخدمة والأنشطة المرافقة، وتُستخدم هذه المعايير أيضاً لقياس الالتزام بالإرشادات، فهي مصممة لتقيم الممارسة وليس لمساعدة مقدمي الخدمة.
2. أدلة العمل (إرشادات الممارسة) Practice Guidelines: يضعها الخبراء عادةً كل حسب اختصاصه، وتصف الأدلة إجراءات العمل، وتبين بالترتيب ما يجب عمله أو تفاديه، خطوة خطوة في كل نشاط، وتسمى أحيانا "حدود الممارسة" وتُعرف أدلة العمل بأنها "مجموعة خطوات منهجية مصممة مسبقاً من جهات أكاديمية لمساعدة الكادر الإداري والفني في المؤسسة على إتخاذ قرارات"، وكذلك بأنها "بيانات تتم صياغتها بانتظام لمساعدة مقدم الخدمة على إتخاذ القرارات تتعلق بالمنتج أو الخدمة ".
3. إجراءات (قواعد) العمل الفنية والإدارية Administrative Procedures: خطة مفصلة لإجراء معين، والإجراءات الإدارية، التي يُشار إليها أحياناً على أنها إجراءات معيارية عملية، تحدد العمليات الروتينية.
4. المواصفات Specifications:وصف مفصل لخصائص وقياسات منتج أو خدمة مثل مواصفات منتج ما مثل مواصفات جهاز تلفاز.

لماذا نضع المعايير؟

1. لتحديد الجودة وتعريفها وتحديد ماذا تعني المؤسسة بالجودة وكدليل لعملها من خلال التعرف على المدخلات الهامة والتعرف على آلية تنفيذ الأنشطة والإجراءات للوصول إلى النتائج المرغوبة ووصف هذه النتائج.
2. لمساعدة المؤسسة على قياس وتقويم الجودة (قياس جودة تنفيذ الأنشطة مثلاً).
3. لتقليل الاختلاف في الأداء، ولتشجع الاستمرارية والتجانس.
4. تستخدم كوسيلة لوضع أسس للتقييم.

خصائص المعايير الجيدة:

1. المصداقية Validity: (يقيس ما يجب أن يقاس) وتعني وجود علاقة قوية بين المعيار والنتيجة المنتظرة.
2. الموثوقية Reliability: (يمكن الإعتماد عليها) حيث تعطي النتائج نفسها دائماً.
3. الواقعية Realistic: يمكن تطبيقها في ظل الموارد المتاحة.
4. الوضوح Clarity: أن تصاغ المعايير بعبارات واضحة، غير قابلة للتأويل.
5. العصرية (الحداثة) Current: تواكب التطورات الحديثة.
6. قابلة للتطبيق applicablity: يمكن تنفيذها في ظل الإمكانات المتوفرة.
7. قابلة للقياس Measeurable: وذلك بوسائل القياس الكمية أو النوعية.

## 2-8. أدلة الجودة

أدلة الجودة تشير الي عمليات قياس منتظمة تعطي معلومات حول نظام الجـودة في المنظمة، ويمكن القول ان أدلة الجودة هي وثائق تـوفر معلومـات داخليـة وخارجيـة حول نظام إدارة الجودة للمنظمة.

هناك مجموعة كبيرة مـن أنـواع الأدلـة التـي يمكـن الأخـذ بهـا. ولكـن ينبغـي إتخـاذ القـرارات بشـأن بعـض المعلومـات المحـددة التـي يمكـن التعبـير عنهـا بشـكل كمـي واستخدامها كمؤشرات للأداء، لتكون جزءاً من الأدلة التي ستستخدم، وهذه ينبغي أن تحدد مقدّما كجزء من عمليات التخطيط. فعلى سبيل المثال، عندما توضع الغايات أو الأهداف الرئيسة ينبغي أن تكون المؤشرات محددة حتى يمكـن مراقبـة مـدى تحقـق تلك الغايات والأهداف بشكل مستمر. ومـن المهـم أيضـاً للمؤسسـة أن تحـدد بعـض مؤشرات الأداء الرئيسة التي سـوف تسـتخدم باسـتمرار مـن قبـل الأقسـام بالمؤسسـة لمراقبة أدائها، ولتوفير مقارنات للأداء بين الأقسام، وللسماح للـجان المراجعة والتدقيق بمراقبة جودة البرامج بالمؤسسة ككل وبشكل مستمر.

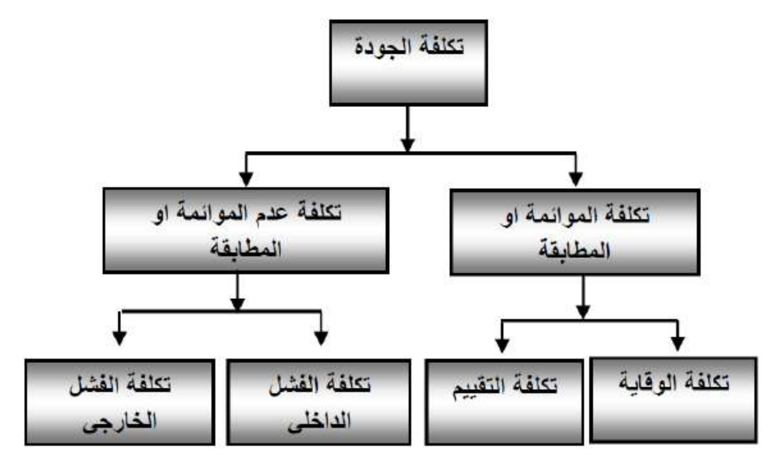
## 2-9. تكاليف الجودة

يمكن تعريف تكاليف الجودة بانها جميع التكاليف التي تم أنفاقها في أي منشأة أو منظمة إنتاجية أو خدمية لضمان تقديم المنتج أو الخدمة إلى العملاء متوائمة مع متطلبات العميل.

ويمكن تعريفها بأنها جميع التكاليف التي تتعرض لمسمى الجودة أو في أداء الأنشطة المتعلقة بإنجاز الجودة.

ومن التعاريف الأخرى:

- المواصفات البريطانية BS6143 : الجزء الثاني، هي التكلفة من أجل تأكيد وضمان الجودة بالإضافة إلى الفقدان والخسارة الحاصلة عند عدم أنجاز أو الحصول على الجودة.
- المواصفات الاسترالية : AS 2561 (الدليل إلى تعين واستخدام تكاليف الجودة ) هي : حاصل الفرق بين التكلفة الحقيقية في شركة لإنتاج وبيع المنتجات والتكاليف التي ستحصل إذا لم يحصل أي فشل للمنتج أو أمكانية ذلك ليتواءم ويتوافق مع المواصفات خلال التصنيع والاستخدام.




شكل 2-3. مخطط مبسط لانواع تكاليف الجودة في المؤسسة

عندما تـود المؤسسـة مـا التعامـل مـع مسـألة الجـودة وتحسـينها عليهـا أن تأخـذ في الحسبان التكلفة المصاحبة لهذه المسألة ويمكن تقسيم تكلفة الجودة إلى :

**تكلفة الإخفاق (الفشل ):**

وتشمل تكاليف وأخطاء الإنتاج الموجـودة سـواء في أجـزاء المنـتج تحـت التصـنيع أو المنتج كله بعـد الانتهـاء مـن تصـنيعه ( أو الأخطـاء الموجـودة في تقـديم الخدمـة )، فاستبعاد أجزاء من المنتج التي يوجد بها عيوب، أو إعادة تصنيع السلعة مـن جديـد من أجل تحسين الجودة، له تكلفة تتمثل في خسارة الوقت، والمواد الأولية، واستهلاك الآلات والتجهيزات والجهد البشري....إلـخ.ويمكـن تقسـيم تكلفـة الإخفـاق الي نـوعين رئيسيين هما تكلفة الاخفاق الداخلي وتكلفة الاخفاق الخارجي.

تكلفة الإخفاق الداخلي : هي جميع التكاليف المرتبطة بالمنتج الذي أخفق إنتاجـه في مقابلـة مواصـفات ومعـايير الجـودة والمرتبطـة بمتطلبـات العميـل وتـم إكتشـافها في المنشأة قبل خروجها للعميل. وهي أيضا قيمـة المنتجـات أو الخـدمات المعيبـة أثنـاء وبعد المرة الأولى.وهي تشمل كافة التكاليف الناتجة عن تصـحيح الأخطـاء والعيـوب ومعالجة المشكلات الداخلية وإعادة الأعمال داخل المنظمة، وتشـتمل عـلى تكـاليف تصحيح الأساليب والطرق والوسائل المسـتخدمة، وتحتسـب ضـمن تكـاليف الجـودة السلبية.

ومن أهم امثلة تكاليف الاخفاق الداخلي :

- تكاليف إعادة التفتيش والاختبار للمنتجات داخل الشركة
- تكاليف تصنيف المنتجات المعيبة إلى فئة يمكن إصلاحها عن طريق إعادة التشغيل وفئة لا يمكن اصلاحها أو خردة.
- تكاليف إعادة التشغيل
- تكاليف الفاقد (الهالك) التي لا يمكن اصلاحها.
- تكاليف حل المشكلة أو تحليل الخطأ
- تكاليف إصابة العاملين والتعويضات المترتبة عنها

تكلفة الاخفاق الخارجي : هي تكاليف المنتج المعيب عند اكتشافه بواسطة العميل. وهي تشمل كافة التكاليف الناتجة عن تصحيح الأخطاء والعيوب بعد تقديم الخدمة أو المنتج للعميل .وتشتمل على العيوب والأخطاء في الخدمة أو المنتج التي يكتشفها العميل ويبلغ عنها المنظمة، وينتج عنها إعادة المنتج أو رفض الخدمة وتدمير سمعة المؤسسة وتحتسب ضمن تكاليف الجودة السلبية.

ومن اهم امثلة تكاليف الاخفاق الخارجي :

- تكاليف معالجة شكاوي العملاء
- استبدال المنتجات المعيبة والمرتجعة
- الامتيازات
- الخسارة في المبيعات
- تكاليف تحمل المسئولية الناتجة من الحوادث
- تكاليف دفع الضمانات والتعويضات.

**تكاليف التقييم والقياس:**

هي كل التكاليف التي ارتبطت بالقياس، وتقييم وتدقيق وفحص المنتجات أو المواد للتأكد من توافقها لمتطلبات الجودة أو المعايير والمواصفات المتبعة، فهي القيمة لأي جهد مبذول لإيجاد وتحديد درجة الموافقة لمواصفات الجودة خلال الإنتاج لأول مرة. وتتمثل في تكاليف التفتيش والفحص والاختبار وإعادة الاختبار، ونفقات أخرى تنفق في سبيل وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل بدون عيوب مثل : الأجور، الوقت، آلات الفحص، المختبرات....إلخ.

ومن اهم امثلة تكاليف التقييم :

- تكاليف فحص التوريدات من مواد خام ومنتجات نصف مصنعة
- تكاليف الاختبار والتفتيش أثناء العمليات الانتاجية
- تكاليف معدات الاختبار والتفتيش
- تكاليف المواد المستهلكة من خلال التفتيش والاختبار
- تحليل وتقرير نتائج الاختبار والتفتيش
- تكاليف اختبار الأداء الميداني (تشغيل المنتج في منشأة المستهلك)
- تكاليف متعلقة بتقييم المخزون

**تكاليف الوقاية:**

تكاليف الوقاية والمنع في الجودة هي التكاليف التي ارتبطت بتصميم، وتطبيق ورعاية نظام الجودة والوقاية من حدوث العيوب والفشل في المنتج أو الخدمة.

وتشمل التكاليف التي تنفق في سبيل كشف الأخطاء قبل حدوثها مثل : نفقات أنظمة التخطيط الرقابة، التدريب، ومراجعة تصميم السلعة بشكل مستمر للقضاء على إحتماله حدوث الأخطاء.

تشمل تكاليف الوقاية الأمثلة التالية :

- تكاليف التخطيط للجودة وتصميمها وتطوير نظامها
- تكاليف التحكم في العمليات الإنتاجية (في حالة المختبرات الطبية هي تكاليف التحكم في عمليات التحليل المعملية )
- تكاليف تدريب العاملين في مجال الجودة
- تكاليف توكيد الجودة لدى المورد
- تكاليف مراجعة وتحليل بيانات الجودة
- التكاليف المتعلقة ببرامج تحسين الجودة

إن تكلفة الجودة تعتبر استثمار له عائد، يتمثل في الحصول على رضا العميل وكسب ولائه، وجذب زبائن جدد وحصة أكبر من السوق، وبوجه عام يمكن القول أن تكلفة الجودة قليلة مقارنة بالتكلفة التي تنشأ في حالة وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل وفيها أخطاء حيث ستؤدي إلى تكاليف باهظة تتمثل في:

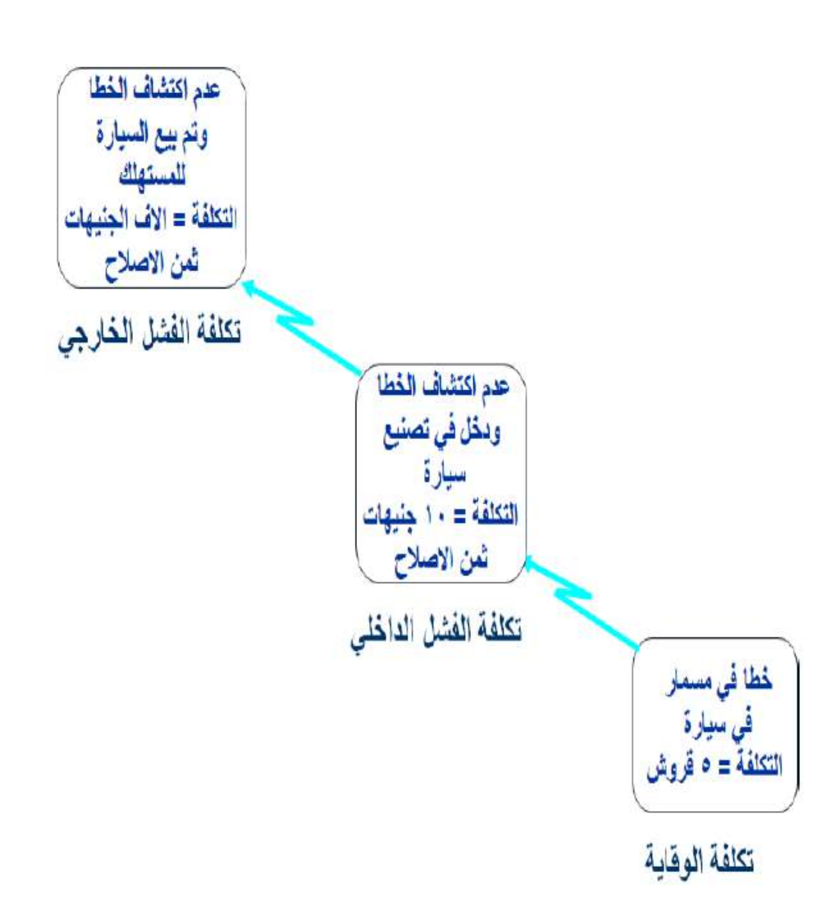
-عدم رضا العميل.

-خسارة العملاء.

-نشر معلومات سلبية عن المؤسسة.

-فقدان جزء من حصة السوق.

-أرباح أقل.




**شكل 2-4. العلاقة بين تكلفة الوقاية وتكلفة الفشل الداخلي والخارجي**

ولإعطاء مثال حقيقي عن العلاقة بين التكلفة والجودة ففي الولايات المتحدة قامت السلطات بمراقبة بعض الأختبارات الطبية التشخيصية (الكوليسترول) عن طريق إعادة التحليل مرة اخري باستخدام طرق تحليلية دقيقة لتحديد مستويات النتائج الخاطئة السالبة والموجبة. ففي عام 1969م كانت النتائج الخاطئة الموجبة (القياس يعطي نتيجة اكبر من النتيجة الحقيقية) حوالي 18.5 %. وفي عام 1994 عند استخدام طريق تحليل حديثة ( استخدام تقنية الأنزيمات ) انخفضت النتائج الخاطئة الموجبة الي 5.5-7.2 % مما ادي الي توفير مبلغ مائة مليون دولار سنويا.

الجودة مكلفة ولكن

عدم الجودة أو الجودة

الضعيفة تكلف اكثر

## مثال عن العلاقة بين التكلفة والجودة

١٩٩٤
استخدام طرق تحليل دقيقة حديثة
٥.٥-٢.٧ % النتائج
الخاطئة الموجبة
توفير ١٠٠ مليون دولار

١٩٦٩
قياس الكليسترول
+اعادة التحليل
١٨.٥ % النتائج
الخاطئة الموجبة

أهمية حساب تكاليف الجودة

حساب التكاليف المتعلقة بالجودة وتحويلها إلى اللغة المشتركة لدى مديري الشركات يفيد ما يلي:

- هي مؤشر قوي لتحفيز الإدارة العليا في تطبيق وتنفيذ مفهوم تكاليف الجودة
- أكثر المنافع هو تخفيض هذه التكاليف الإجمالية للمنتج أو الخدمة والتحكم والسيطرة عليها بفعالية وبالتالي زيادة الأرباح.
- أكثر دقة في تقييم وتقدير التكاليف ووضع الميزانيات بواقعية.
- تحويل الجودة إلى أرقام بسيطة ومرئية من خلال نسب خسارة مباشرة يساعد الإدارة والموظفين لفهم أهمية عمل الشيء صحيحاً من المرة الأولى.
- يعتبر وسيلة اتصال هامة بين الموظفين في أقسام الجودة والإدارة العليا والمنظمات.

## 10-2. أسباب إنخفاض الجودة في المؤسسات

يعزي إنخفاض الجودة في المؤسسات للعديد من الأسباب من اهمها:

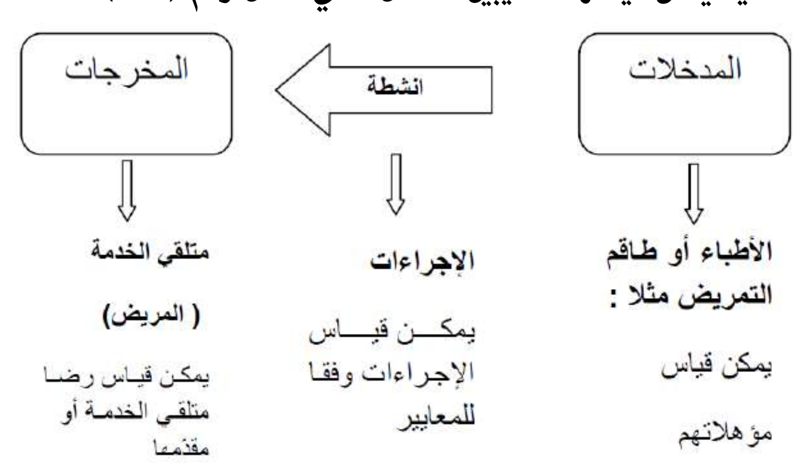
1. سوء النظام الإداري التي تدار من خلاله هذه المنظمات.
2. عدم توافر الموارد اللازمة للأداء بالمستوى الذي يحقق متطلبات الجودة.
3. وقوف اللوائح والتشريعات حجر عثرة أمام تطوير أداء المنظمة، والاحتجاج بالتقيد بالقوانين دون بذل أدنى جهد لتطويع هذه التشريعات والنظم لتطوير أداء العمل والعاملين.
4. انخفاض المستوى التقني، خاصة في مجال تقنية المعلومات، في ظل التغير المستمر في نظم الاتصالات والمعلومات في العالم.
5. انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة لأسباب عديدة.
6. عدم الالتفاف للتحديات التي تواجه المنظمة، خاصة في ظل المنافسات التي لا تنتهي.

## 11-2.مقولات ومفاهيم خاطئة عن الجودة وتصويبها

هنالك الكثير من التصورات والمفاهيم المتباينة وأحيانا الخاطئة عن الجودة، فكثيراً ما تثار نفس التساؤلات حول كيفية وآلية وكلفة تطبيق الجودة، وكذلك وبعد أن أصبحت مفاهيم الجودة في الثمانينات أكثر شعبية في العالم، ظهرت أفكار حاولت أن توضح منطقيا أسباب تلكؤ ظهور نتائج تحسين الجودة، وسنستعرض هنا أهم هذه المقولات وسنورد الإجابة عليها:

**-أن الجودة أو نتائجها على الأقل، غير قابلة للقياس!(Immeasurable)**

ولكن الحقيقة هي العكس تماماُ، ذلك أن تصميم برنامج تحسين الأداء يعتمد بشكل أساسي على القياس، والقياس نشاط يومي وأساسي في هذا البرنامج، وعادة ما يتم القياس قبل التطبيق وبعده لمعرفة الفرق في الأداء، ويتم ذلك باستخدام أدوات مختلفة مثل المعايير القياسية والمؤشرات والمواصفات وقواعد وإجراءات العمل والأدلة الإرشادية وتعليمات العمل...الخ، ويتم استخدام الأدوات الإحصائية بشكل وثيق أثناء مراحل العمل المختلفة. **ولتوضيح ذلك نبين المثال التالي العمليات داخل المنظمات ولتكن مثلا منظمات الرعاية الصحية تتكون من مدخلات يتم عليها انشطة لتنتج مخرجات وكل مكونات العملية يمكن قياسها كما يبين الشكل التالي شكل رقم ( 2-5).**

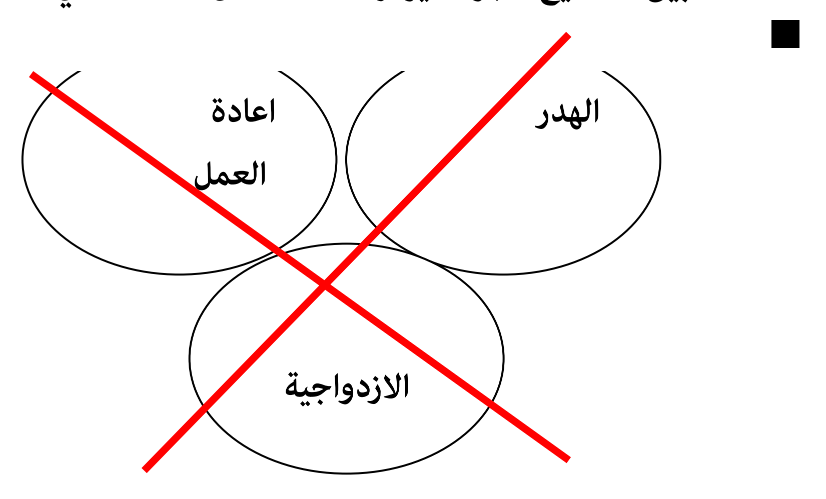



شكل 2-5 مخطط مبسط لامكانية قياس مكونات العملية في مؤسسات الرعاية الصحية

**-إن تطبيق الجودة مكلف ويحتاج لتوظيف أموال كثيرة مما يجعل الشركات تفكر ملياً قبل إتخاذ مثل هذا القرار، هذا في الوقت الذي تحاول الكثير من تلك الشركات تخفيض التكاليف لتصمد في سوق المنافسة!**

والإجابة أنه في بداية تطبيق البرنامج سوف تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية للتدريب وطلب الخبراء وإجراء بعض التغيرات في طريقة العمل...الخ، ولكن بخلاف ما يتصوره البعض فإن هذه التكاليف قد لا تتجاوز الخسارة والتي قد تكون غير ملحوظة، أو أن أحداً لم يقم بقياسها في هذه المؤسسة والناتجة عن الهدر في الوقت والموارد والطاقات البشرية وتكاليف إصلاح الخطأ وإعادة العمل...الخ، وهذا ما يحدث في حال غياب الجودة، أما في المؤسسات التي طبقت الجودة ومع مرور الوقت فقد كانت النتائج تؤكد انخفاض التكاليف مع الوصول إلى المنفعة الأمثل باستثمار أمثل للموارد ومنع الهدر في الوقت والموارد بالإضافة إلى زيادة الإقبال على هذه المؤسسات بعد بناء الثقة الناتجة عن جودة الأداء.

- **التطبيق الصحيح للجودة يوفر النفقات، من خلال تفادي:**



**الجودة تعني الرَّوعة - مباني فخمة – أجهزة معقدة..**

جودة الخدمة هي تقديم الخدمة المناسبة والضرورية لمن يحتاجها بصورة صحيحة في الوقت المناسب بأفضل طريقة بالموارد المتاحة.

**يجب تطبيق الجودة دفعة واحدة الأمر الذي قد لا يكون متاحاً للمؤسسة!**

يمكن تطبيق الجودة على مراحل، حسب المؤسسة وطبيعة منتجاتها أو خدماتها، وحتى أن الخبراء في هذا المجال يوصون بذلك خاصة أن العمل بتطبيقها يحتاج لوقت ليس بالقليل.

**-من الصعب تطبيق الجودة في بعض المؤسسات، لسبب في هيكليتها الإدارية، أو طبيعة نمط عملها!**

يمكن تطبيق الجودة في كل المؤسسات لأنها ببساطة نمط إداري متطور لإدارة المؤسسة، وليس طريقة تقنية أو تشغيلية يعتمد تطبيقه على طبيعة المؤسسة ونوع عملها أو منتجاتها أو خدماتها.

**-إن برامج الجودة صُمِّمَت لإصلاح مشاكل العمل ومن الأفضل للشركات التي لا تواجه مصاعب أن توجه طاقاتها إلى مجالات أخرى!**

والحق أن الرأي المناقض هو الأكثر قُرْباً للحقيقة، فالشركات التي تعاني من المشاكل يسودها جو من الشكوك يقف عائقاً أمام محاولة التغيير كإدخال نظام إداري مثل إدارة الجودة، وأن فرصة نجاح البرنامج أكثر احتمالا في الشركات المزدهرة التي تحاول الانتقال من موقع التنافس إلى مواقع متقدمة في السوق، ومع ذلك فإنه يمكن استخدام البرامج نفسها في حل المشاكل في بيئة العمل للمؤسسات التي تعاني من المشاكل.

**-يستغرق تطبيق آليات الجودة وقتاً طويلاً جداً كي تظهر ثماره!**

لا شك أن تطبيق الجـودة والتغيـيرات الثقافيـة التـي تصـاحبها تسـتغرق بضـع سـنين لتترسخ وتتثبت، لكن نتائج التحسـين الإيجابيـة تبـدأ بـالظهور في وقـت مبكـر، وعـلى النقيض من ذلك فإن الإحجام عن البدء بتطبيق آليات الجـودة بحجـة أنهـا تسـتغرق وقتاً طويلاً هو أمر يُجافي المنطق فالوقت يمـر سريعـاً، والسـؤال الـذي كـان يُسـأل في السبعينات (من هو الأفضل؟)، صار في الثمانينات (مـن هـو الأسرع في التطـور؟)، وان الذين ما زالوا ينتظرون الوقت المثالي للبدء سيتخلفون كثيراً عن أولئك الذين صاروا في منتصف الطريق الآن وعن أولئك الذين بدؤوا بجني ثمار الجودة.

# الفصل الثالث

# إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

**3. تعريف الجودة الشاملة**

**3-1.تعريفات إدارة الجودة الشاملة**

**3-2.الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة**

**3-3.أهمية إدارة الجودة الشاملة**

**3-4. الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة**

**3-5.مبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة**

**3-6.متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

**3-7. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

## الفصل الثالث

## إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

### 3. تعريف الجودة الشاملة

عرف العالم اتكنسون فيليب الجودة الشاملة علي انها ترجمة لإحتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون أساسا لتصميم المنتج وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته. وتعتبر الجودة الشاملة مدخلا إستراتيجيًا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة وذلك من خلال الابتكار المستمر .أن الجودة الشاملة تعترف بأن التركيز لا يكون فقط علي جانب الإنتاج ولكن أيضًا علي جانب الخدمات وأن هذا الأمر مساوي للنجاح وبالطبع فأن هذا إدراك ينشأ بسبب التحسينات في الجودة التي يمكن رؤيتها ولكن النواحي الأخرى في المنظمة لها علي الأقل دور هام تقوم به.

### 3-1.تعريفات إدارة الجودة الشاملة

وقد عرفت منظمة الجودة البريطانية BQA مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق اهداف المشروع معاً". بينما عرفها العالم جون اوكلاند "على انها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل". أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف TQM يكون على الشكل التالي (إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومباديء تدل وترشد المنظمة لتحقق تطور مستمر وهي اساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن إستخدام الموارد المتاحة

وكذلك الخدمات بحيث ان كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين). أما وفق Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين. ووفقاً لتعريف British Rail ways board فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين. ولذا فقد حدد كول (Cole,1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة (بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الإتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير). كما عرفها تونكس(Tunks,1992) بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته. وقد عرفها أوماجونو (Omachonu,1991) بأنها استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها.

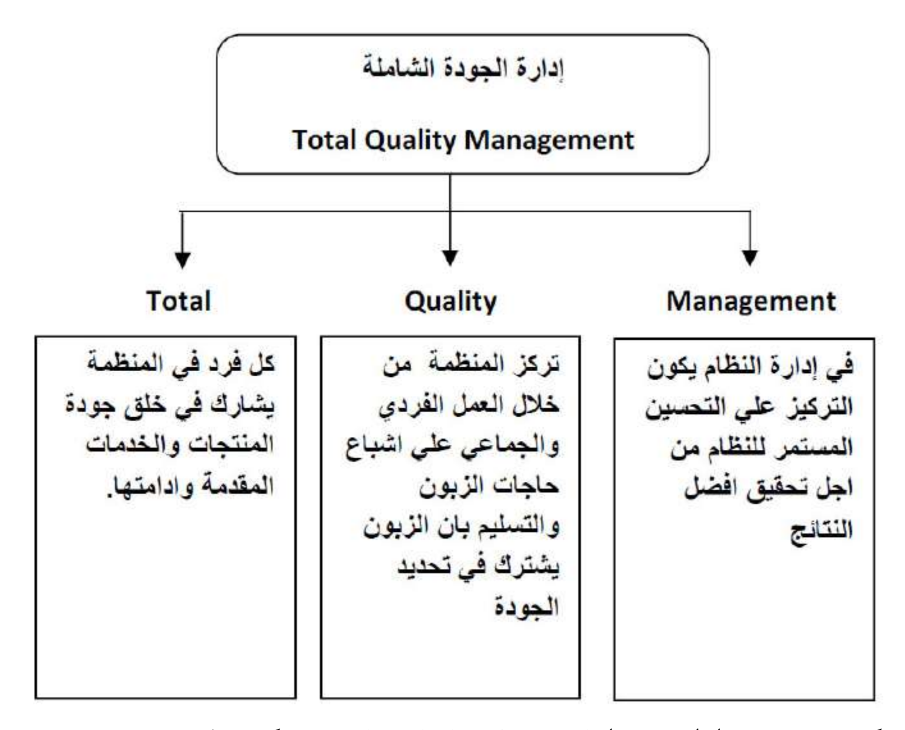
ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن (نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء).

**إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منظومة ادارية وفكرية متكاملة تستخدم فيها الأدوات الإحصائية لتحقيق الأهداف داخل المنظمة وتحقيق رضا العميل عن المنتج والخدمة المقدمة , وتحقيق رضا الموظف (العميل الداخلى ).**

### 3-2.الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة

من خلال تعريفات إدارة الجـودة الشـاملة مـن الممكـن إسـتنتاج ملامحهـا الرئيسـية التالية:

- إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع إدارات واقسام المؤسسة.
- أنها تهدف الي التحسين المستمر لجميع العمليات المؤثرة في الجودة بالمؤسسة.
- أنها تعتمد علي تفهم ووعي واقتناع ومشاركة كافة العاملين في المؤسسة.
- أنها تنمي الرقابة الذاتية لدي الموظفين والتحفز الداخلي للاتقـان المبنـي عـلي القيم بدلا من الرقابة الخارجية.
- انها تعتمد علي العمل المشترك وفرق العمل لا علي العمل الفردي.
- انها تهتم بكل من الأفراد والإنتاج عن طريق تحسين مستويات الأداء.



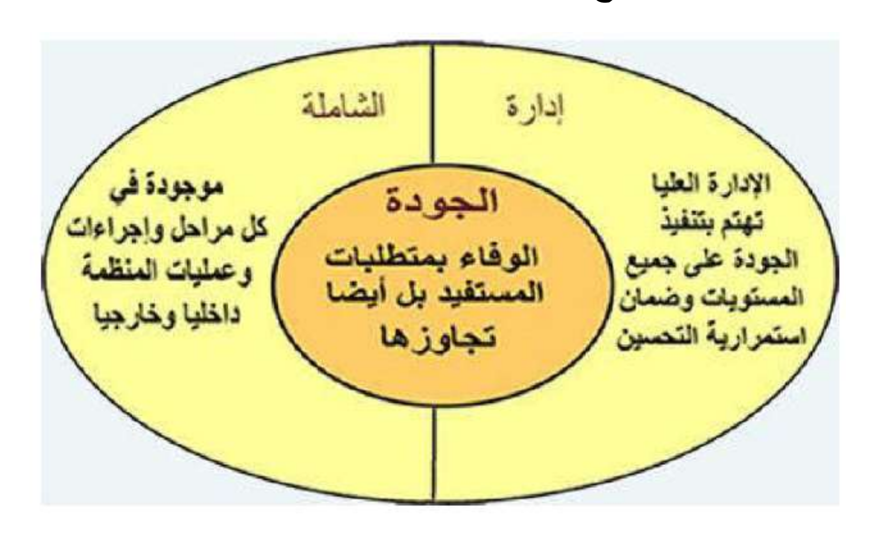

**شكل 3-1. مخطط مبسط لشرح الاتجاهات التي تنعكس فيه مفهوم TQM**

ويمكن تفسير جملة إدارة الجـودة الشـاملة **Total Quality Management** تفسـير تحليلي لمعرفة مضمونها وملامحها العامة.

**الشاملةTotal** هي تعني ان كل فـرد في المؤسسـة يشـارك في خلـق جـودة المنتجـات والخدمات المقدمة وإدامتها، وبالتالي فهو مسئول ايضا عـن الجـودة في موقعـه ومـن خلال عمله.

**الجودة Quality** وهي تشير الي تحقيق الجودة في المؤسسة من خلال العمل الفـردي والجماعي علي إشباع حاجات الزبون والتسليم بان الزبون يشترك في تحديد الجودة.

**إدارة Mangemant** وهي تعني التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة لكافة انشـطة الجودة في المنظمة، وفي إدارة نظام الجودة يكون التركيز علي التحسين المستمر للنظام من اجل تحقيق افضل النتائج.




**شكل 3-2. مخطط مبسط لمفهوم إدارة الجودة الشاملة**

## 3-3.أهمية إدارة الجودة الشاملة

في ظل سرعة التحولات الاقتصادية السياسية الاجتماعية والتكنولوجية وما نجم عنها من تصاعد حدة المنافسة على المستويّين العالمي والمحلي، أخذت منظمات الأعمال تتلمس خياراتها للبقاء في الصناعة، إذ وجدت أن أفضل البدائل التي تحقق ذلك الهدف هو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمنهاج عمل طويل المدى.

ولعل ما يدل على ذلك هو ما تعرضت له الشركات الأمريكية التي وجدت نفسها مهددة بالمنافسة الأجنبية في عقر دارها في عقديّ السبعينيات والثمانينيات (من القرن الماضي)، إذ ارتفع حجم إستهلاك البضائع الأجنبية المستوردة في الولايات المتحدة الأمريكية من (16% - 22%) وإزاء هذه الضغوط اعتمدت كبريات الشركات الأمريكية برامج إدارة الجودة الشاملة، وأُسست جائزة وطنية للجودة أطلق عليها جائزة (Malcolm Baldrige).

وكانت تطبيقات الجودة قد اعتمدت في اليابان أوائل الخمسينات على يد (Deming)، الذي عدّ بطلا قوميا في ذلك البلد وأطلق اسمه على جائزة الجودة (Ross،1995:4). ففي غضون ثلاثين سنة حول المصنّعون اليابانيون مستويات الجودة التي كانت تعد مزحة بالنسبة إلى الآخرين إلى معايير عالمية للتمييز ( Krajewski & Ritzman،1999:214).

ويشير الباحثان إلى أن الاهتمام بالجودة أصبح ظاهرة عالمية، وأصبحت المنظمات والحكومات توليها اهتماماً خاصاً، إذ باتت الجودة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة إذا كانت ترغب في الحصول على مزايا تنافسية في ظل التغيرات العالمية وظهور الأسواق العالمية وتزايد حاجات الزبائن للجودة والامتياز وزيادة حدة المنافسة.

ويؤكد (العارضي، 2006: 137) أن المشكلة تزداد تعقيداً عند تجاهل الإدارة لدور (TQM) في مواجهة تحدي المنافسة وتحقيق القدرات التنافسية في بيئة الأعمال.

وتبعاً لذلك فلابد من التعرف على أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى الزبون الذي يتلقى تلك السلع والخدمات وكذلك بالنسبة إلى المنظمة (المنتج) لتلك السلع والخدمات.

### 4-3. الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو: (تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاءهم) وهذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:

أ- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

ب-تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

ج-تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

ويمكن اجمال أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:

1) خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
2) خلق بيئة تساعد علي الابتكار والابداع والتطوير المستمر.
3) إشراك جميع العاملين في التطوير.
4) متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
5) تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات ( المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء( تبسيط الإجراءات ).
6) إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
7) تحسين نوعية المخرجات وتقليل تكاليف الجودة الرديئة.
8) زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي وتحسين العلاقات الإنسانية.
9) تحسين الربحية والإنتاجية.
10) تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب الاولويات وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
11) تعلم إتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق لا المشاعر.
12) تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات باستخدام أدوات وتقنيات حديثة (منها التحليل الإحصائي..)
13) تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.
14) زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
15) تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
16) زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.



### 3-5.مبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة

هناك اتفاق عام حول أهم المبادئ التي يجب الاخذ بها عند محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وهي:

- التركيز على العملاء والمستفيدين
- دعم الإدارة العليا
- التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة
- المشاركة والعمل الجماعي
- التحسين المستمر للعمليات.
- التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء للمنتجات أو للخدمات.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- تعبئة خبرات القوى البشرية.
- إتخاذ القرارات بناء على المعلومات.
- التغذية العكسية.
- التحسين المستمر.

#### أ -التركيز على العملاء والمستفيدين Stockholders

العميل الراضي عن المنظمة هو الذي يعطي إستمرارية لنمو المنظمة وتقدمها، فرضاه يعكس جودة منتجات/ خدمات المنظمة.

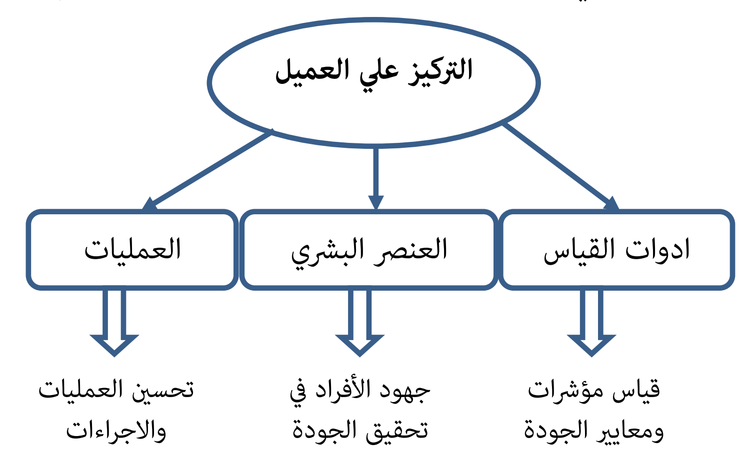
هناك إجماع على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة،وهو يشمل العميل الداخلي والخارجي ولذلك يجب التعرف على العملاء وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم والسعي لتحقيقها .والمنظمات التي تعي أهمية رضا العملاء ترى أن المفهوم الشامل للعميل يستند إلى الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي، وتعمل على قياس رضا العميل للتأكد من نجاحها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ونظرا لأهمية العميل في المنظمة فان الجودة الشاملة تركز علي رضائه من خلال المرتكزات الأتية:

- العميل هو الحكم الأول على الجودة.
- حتى تحقق المنظمات توقعات واحتياجات العملاء أو تفُوقَها، فلابد من أن تتفهمها أولاً.
- يجب على المنظمات ان تبني علاقات مع العملاء.
- يشمل المفهوم العام للعملاء موظفي المنظمة والمجتمع ككل.

وفي مجال الانتاج والصناعية يعد التركيز علي المستهلك باعتباره احد اهم عملاء المؤسسة من اهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.

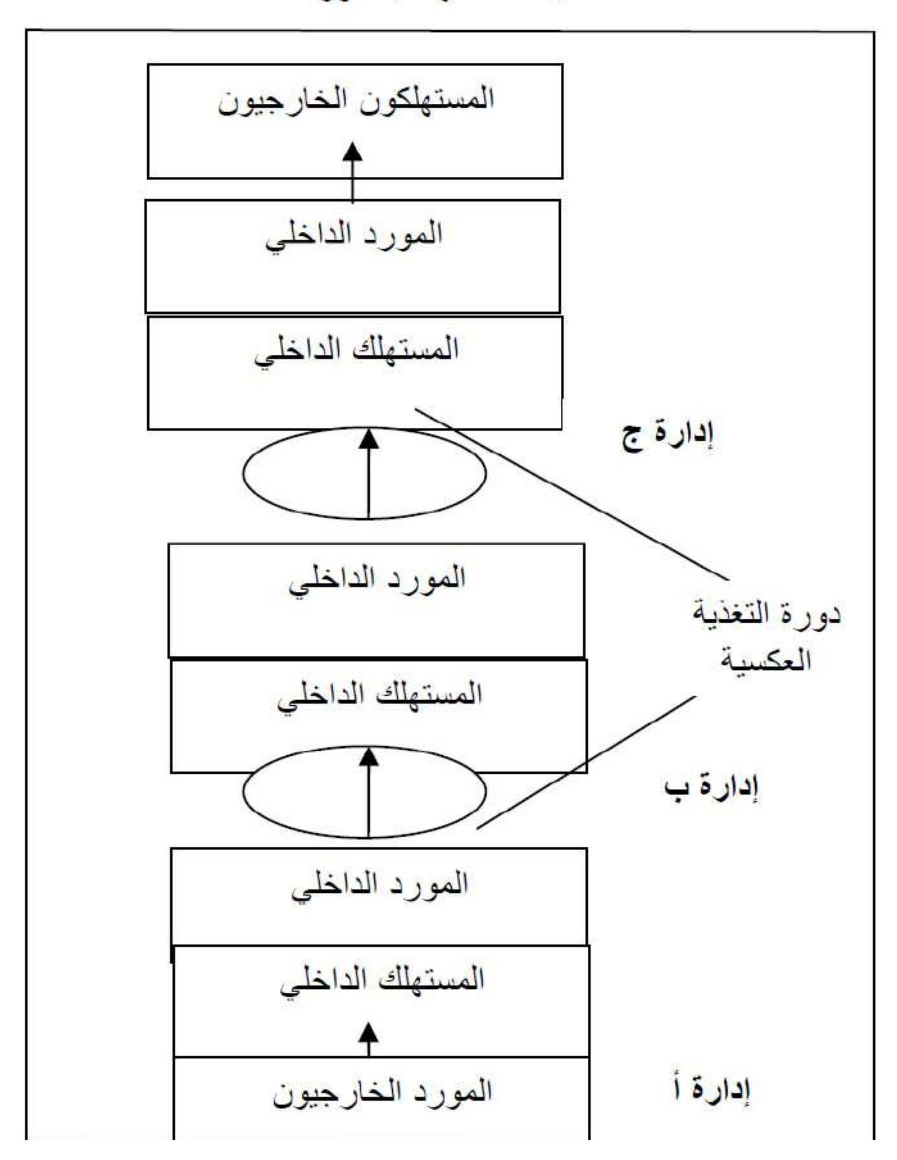
وبالرجوع إلى تعريف وزارة الدفاع الأمريكية The U.S. Department of Defense فان هدف الجودة الرئيسي هو تحقيق رضا العميل والذي يعتمد على ثلاثة محاور رئيسية هي :أدوات القياس أو المقاييس measures والتي تقيس درجة الجودة، والعامل البشري people والذي يؤكد على جهد العامل البشري في تحقيق الجودة، والعمليات processes والتي يجب تحسينها باستمرار. ويبين الشكل التالي مخطط مبسط لفكرة التركيز علي العميل من ناحية المقاييس والعنصر البشري والعمليات.




شكل 3-3 مخطط مبسط لفكرة التركيز على العميل

ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للمؤسسة والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من اجل تحفيزهم لشراء منتاجاتها سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة .ولكن لفظ المستهلك يمتد ليشمل المستهلك الداخلي ويتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء أكانوا أقساما أو إدارات أو أفراد.فالإدارات والأقسام داخل المؤسسة ينظر إليها على إنها مورد ومستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يليه وبالتالي قد يكون المستهلك داخلي أو خارجي، وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي.

والشكل التالي يوضح الترابط القائم بين المورد الخارجي والمستهلك الداخلي ثم من المستهلك الداخلي إلى المورد الداخلي الذي بدوره يقدم المنتج أو الخدمة إلى المستهلك الخارجي.




شكل 3-4 مخطط مبسط يبين الترابط القائم بين المورد الخارجي والمستهلك الداخلي والمورد الداخلي

Dale.B & copper,v, total quality and human resources: an executive

**ب- دعم الإدارة العليا :**

تعد الإدارة العليا أحد أهم العناصر الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة، ففي كل بلد تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمثلة من التنفيذيين الذين أنشئوا التغيير الثقافي وحملوا منظماتهم في رحلة الجودة.

إن نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المؤسسة.

وتقوم الإدارة العليا بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل، انطلاقا من فرضية أن الأفراد أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأعمال التي يؤدونها، ولكي يتحقق نجاح إدارة الجودة الشاملة يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم الحديث، ولضمان ذلك الالتزام وإقناع الآخرين به لابد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر للمستويات الدنيا، وأن تلتزم القيادة الإدارية بدعم وتشجيع التغيير من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال تمكين فرق العمل من إجراء التغييرات المقترحة، ودون التزام الإدارة العليا بهذا المبدأ سيكون مصير إدارة الجودة الشاملة الفشل، ولن تكون هناك جدوى من الاستثمار فيها.[1]

ويعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي بيد الإدارة العليا، ويمس حاضر ومستقبل المنظمة، كما ويظهر التزام ودعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

---

[1] عبد الله بن موسى الخلف، "ثالوث التميز :تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة. المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، ماي، 1997، ص 127.

في توفير المواد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإقامة ورش العمل، والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها (Besterfield،et al.،2005 ).

وينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيرات في الأساليب التي تعمل الإدارة بمقتضاها، ولهذه التغيرات اثار عدة في مجالات السياسة الإدارية وفلسفتها ونظمها وإجراءاتها، ولن يكتب لهذه التغيرات النجاح إلا إذا حظيت عملية إدارة الجودة الشاملة بدعم لها من الإدارة العليا، فالإدارة العليا هي الأقدر على تنشيط عملية إدارة الجودة الشاملة لأنها تملك سلطة اتخاذ قرارات إستراتيجية وهامة ( زاهر، 2005، ص109).

**ج- التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة:**

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحليل الأهداف وتحليل عناصر القوى والضعف والتهديدات والفرص وربط جميع العمليات الإدارية بالمنظمة، وفق خطة زمنية قابلة للتنفيذ، وبدون تخطيط لا يمكن معرفة الأهداف وكيفية تحقيقها (الشمري،2004 م،ص 79). ويعد التخطيط الإستراتيجي أمراً حتمياً لإنتاج مخرجات ذات جودة أي إحداث التغيير المخطط في ثقافة المنظمة وعقلها الإستراتيجي، خاصة وأن نتائج إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تلمس في الأمد المنظور وتتطلب تخطيطاً استراتيجياً برؤى واضحة ( Render & Heizer،2001:171 )وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الخامس بالتفصيل.

### د-المشاركة والعمل الجماعي

تتبني فكرة المشاركة والعمل الجماعي علي :

—الموظف هو أفضل من يعرف وظيفته، وبالتالي فهو أفضل من يحسِّنها.

—يجب على الإدارة أن تضع نظماً وإجراءاتٍ تعزِّز المشاركة والعمل بروح الفريق .

—تمكين الموظف يخدم العميل بشكل أفضل، ويوجد الثقة والحافز.

—يجب أن تكون المشاركة والعمل الجماعي أفقية وعمودية معاً.

يجب أن يوضع في الاعتبار مشاركة العاملين على كل المستويات كهدف جوهري فمشاركتهم الكاملة تساعد على الاستفادة من قدراتهم لصالح العمل وذلك يجب:

- التسليم بالملكية الفردية .

-المسئولية في حل المشكلات .

-أن ننشد الفرص التي تمكنهم من المشاركة .

- أن نوفر دائما لهم الفرص لزيادة الكفاءة والمعرفة والخبرة .

- المساهمة بسخاء بالمعرفة والخبرة من خلال عمل الفرق والمجموعات .

-التركيز على تشكيل القيم للمنتفعين .

- الابتكار والتركيز على الإبداع للمساعدة على تحقيق الأهداف .

-أن يحسنوا تمثيل الوحدة وإظهار الوحدة بالمظهر المشرف للمنتفعين فى المجتمع المحلى والمجتمع ككل .

-أن يكونوا راضين ومتحمسين لعملهم وفخورين أن يكونوا من ضمن فريق العمل بالمؤسسة.

**ر-التحسين المستمر للعمليات**

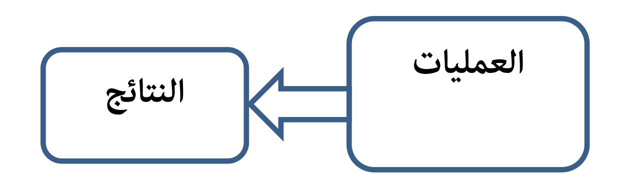
من أهم المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تبني التحسين المستمر للعمليات المختلفة في المنشأة، وبدون ذلك لا يمكن أن تعد المنشأة متبنية لإدارة الجودة الشاملة .

**ج -التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء للمنتجات أو للخدمات.**

إن مستهلكي السلع والخدمات سواء داخل أو خارج المؤسسة ( عميل داخلي أو خارجي ) فإنه عندما يتحصلون على منتج لا يحقق توقعاتهم عادة ما يتوجهون إلى منتج آخر منافس ربما يستجيب لتوقعاتهم.

لم يعد الحكم على جودة العمليات يقتصر على النتائج فحسب بل يمتد ليشمل العمليات وتصميمها لكي تعطي نتائج بلا أخطاء مع ضرورة الاهتمام بأساليب العمل ومستوى الأداء، والرقابة على المخرجات وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء(فهد عبد الله الغزي،2005).

وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة تستخدم هذه النتائج كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، لذلك يجب البحث المستمر عن الحلول للمشاكل التي تعيق تحسين السلع والخدمات، وعلى ذلك فلابد من أن يكون هناك تركيز كبير على العمليات ولا يكون التركيز فقط على الإنتاج.



عندما تدار الموارد وأنشطة المؤسسة كعمليات متصلة متعددة الأبعاد فإن ذلك يؤدى إلى تحقيق النتائج المرجوة بصورة أكثر متابعة وذلك فنحن تحتاج إلى:

-تحديد العمليات بصورة دقيقة حتى تتحقق النتائج المرجوة .

-تعريف وقياس مدخلات ومخرجات العمليات .

- تعريف دقيق لتداخلات هذه العمليات مع أداء الوحدة .

-تقييم المخاطر المحتملة والعقبات وتأثير العمليات على المنتفع .

-تحديد واضح للمسئوليات والسلطات ومبدأ الثواب والعقاب في إدارة العمليات.

- تحديد المنتفع الداخلي والمنتفع الخارجي .

فعند تصميم العمليات يجب أن يوضع في الاعتبار خطوات العملية والأنشطة والتدفق وقياسات التحكم واحتياجات التدريب والتجهيزات والمناهج والمعلومات والأدوات والموارد الأخرى اللازمة لتحقيق النتيجة المرجوة.

**د -الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.**

إن إعطاء الاهتمام للعمليات والنتائج معا، يجعل من الممكن تطبيق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها. لقد اعتقد المديرون بأنهم يستطيعون فحص الجودة داخليا، وعند حدوث خطأ في إنتاج بعض المنتجات أو الخدمات يكثفون من عملية الفحص بزيادة عدد الفاحصين، وهذا عكس ما يحدث في إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تطبيق المدخل الهيكلي لحل المشاكل، وتخصيص الإستثمار الضروري لفهم اختلاف العملية، والقيام بعملية المراقبة الضرورية للتأكد من أن كل سلعة أو خدمة تلبي الجودة المقبولة والمتنبأ بها. فليس اكتشاف الأخطاء فقط هو المهم لمعالجة القصور، وإنما الوقاية منها قبل وقوعها ومنع حدوثها وتكرار حدوثها، وهذا ما يتحقق من خلال الفحص والمراجعة وتفعيل دور فريق العمل وفرق التحسين المستمر من خلال خلق فرص المشاركة وبيئة العمل التي تشجع علي التعبير على الرأي دون خوف أو تردد كما يتحقق ذلك من خلال المتابعة المستمرة وقياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج. في ظل إدارة الجودة الشاملة تعد منع حدوث الأخطاء من أهم عمليات التطوير والتحسين.

**ز -تعبئة خبرات القوى البشرية**

تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية إن القوى البشرية تتكون من أفـراد لا عقـول لهـم ولا يهمهم سوى الحصول على الأجـرة .ولكـن في ظـل مفهـوم إدارة الجـودة الشـاملة يعتبر التعويض المالي هو احد الطرق التي يتم بها تعـويض العـاملين عـن جهـودهم.و لقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرارهم في المنظمة لعـدة أسـباب ولا يمثل الأجر سوى سبب واحد منها،فالأفراد يجب إن يشعروا بالثناء والامتنان مقابل جهودهم وهذا ما يؤيده مدخل إدارة الجودة الشاملة،ومن ناحية أخرى فان العاملين لديهم معلومات هائلة وفرص واسعة يمكن مـن خلالهـا ولحسـن اسـتخدامها تطـوير العمـل وزيـادة الأربـاح وتخفـيض التكـاليف وإشـعارهم بـأنهم مـن أعضـاء فـر يـق فائز(عبد الرحمان توفيق،2004).

ومن ثم تعتبر إدارة القوى البشرية في المنشأة ذات أولويـة كبـيرة في تنشـيط وتفعيـل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهـارات والكفـاءات البشريـة وتـدريبها وتطويرهـا وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها.

**س -إتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق**

فالقرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاسـتنتاجات في خدمة متخذي القرار.

تتميز المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة بان قراراتها الإستراتيجية أو الوظيفيـة أو التشغيلية والمبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والدقيقة،لا عـلى التوقعـات المبنية على الآراء الشخصية.

إن إتخاذ القرارات الصائبة مرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة، إضافة إلى أن التحسين المستمر يقترن بالتدفق المعلومـاتي والتغذيـة العكسـية. لـذلك لابد من توفر نظام معلومات كفء لتوفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.

إتخاذ القرار المبنى على المعلومات والبيانات يحتاج الي :

-قياس وجمع البيانات والمعلومات التي لها علاقة بالأهداف.

-أن نتأكد من أن البيانات والمعلومات دقيقة بدرجة كافية وحقيقية ويمكن الوصول إليها بسهولة.

-تحليل البيانات والمعلومات بطريقة صحيحة.

-ومن مصادر كالمسح الطبي ومجموعات النقاش وذلك لتوجيه عمليات توصيف السياسات.

-إتخاذ القرارات والمواقف المبنية على نتائج التحليل المنطقي وذلك بالتوازي مع الخبرة وبعد النظر.

**ل -التغذية العكسية**

هي معلومات تحصل عليها المنظمة من عملائها تتعلق بمستوى رضاهم عن السلعة أو الخدمة المقدمة لهم،ومدى إشباعهم لمطالبهم وتوقعاتهم،وبالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم المنظمة لوضعها لدى عملائها،كما أنها وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة على السلع والخدمات.

**ماذا**

**قلت ؟**



**م-التحسين المستمر**

إن من أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظم عمل وعمليات يوثق بها ويعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج.إن إدارة المنظمة تستطيع أن تنفذ كل عملية وكل وظيفة تنفيذا صحيحا من أول مرة وكل مرة.

إن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات من التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل. وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات، أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة المخرجات، أو ارتفاع مستوى رضا العاملين والعملاء.

من أهم المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تبني التحسين المستمر للعمليات المختلفة في المنشأة، وبدون ذلك لا يمكن أن تعد المنشأة متبنية لإدارة الجودة الشاملة .

للتحسين المستمر للعمليات يجب أن يكون هدف دائم من أهداف الوحدة ولذلك نحن نحتاج إلى:

- أن نجعل التحسين المستمر للعمليات والنظام هدف لكل فرد يعمل بالمؤسسة.
- أن نطبق أساسيات التحسين لتحقيق الزيادة فى فرص التحسين.
- أن نستعمل قوائم المراجعة الدورية لمعايير الجودة لتحديد مواضع التحسين الممكنة.
- استمرار تحسين فاعلية وكفاءة جميع العمليات.
- الإرتقاء الدائم للأنشطة لضمان عدم الارتداد .
- إعداد أفراد فريق العمل بالوحدة بالتعليم والتدريب المناسب على أدوات ومناهج التحسين المستمر .
- إيجاد المقاييس والأهداف لدفع وقيادة التحسين لتحقيق الجودة.

من أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسينات المستمرة مدخل ( PDCA Cycle ) أو عجلة ديمنج وهي عملية مستمرة ذات أربع مراحل لتحسين الجودة ويشير الشكل رقم ( 3-4 ) لهذه العملية، وفيما يلي وصف لمراحلها1:

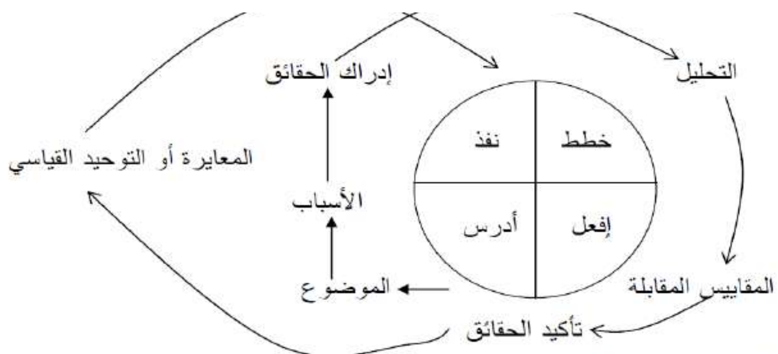
-خطط (Plan) : في هذه المرحلة من عجلة ديمينج يتم دراسة العملية وتحديد المشاكل والتخطيط لكيفية حلها.

-إفعل(Do): في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الإختبار وقياس التحسين وتوثيق النتائج.

-أدرس(Cheeck): تسمى هذه المرحلة مرحلة الفحص، ويتم فيها تقييم الخطة لتحديد ماإذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في المرحلة الأولى، وللتأكد من ظهور أو عدم ظهور مشاكل جديدة .

- نفذ (Act): وهنا يتم تنفيذ الخطة أو الطريقة المحسنة، ثم تعود العملية إلى المرحلة الأولى من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقق من عدم ظهورمشاكل جديدة أو تطوير الخطط لحلها.

شكل 3-5. مخطط لعجلة ديمنج




**المصدر**: هورد غيتلو وميشيل ملباي، "إطار عملي لتحسين الجودة المستمر في نشاط توفير الخدمات الصيدلية"، ترجمة عبد الرحمن محمد الخويطر، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثاني، سبتمبر ، 1994، ص: 362.

[1] محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص. تحقيق الدقة في إدارة الجودة :مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الاولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 23.

في هذا الإجراء يتم فحص ودراسة العملية، ومن جراء الدراسة قد تنتج بعض المشاكل التي لا يمكن حلها في خلال يوم واحد، فتصبح هذه الأخيرة موضوعا لعجلة ديمينج، بعد ذلك يتم تنفيذ الخطة بصفة تجريبية وقياس التحسين ودراسة النتائج، حتى يتم التعرف على المشاكل التي قد تطرأ، والتي تصبح فيما بعد موضوعا جديدا لعجلة ديمينج، يلي ذلك إدراك الحقائق والقيام بالبحث والتحليل، ومن ثم إيجاد مقاييس مقابلة (إجراءات التخطيط لحل المشاكل)، ثم التأكد من فاعلية تلك. المقاييس، وأخيرا يتم تنفيذ تلك المقاييس كجزء من مرحلة التخطيط في عجلة ديمينج.

**ن-المشاركة والتحفيز :**

إن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وإيجاد البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية والعمل بروح الفريق الواحد يعد شيء أساسي في إدارة الجودة الشاملة.

**ه-الجودة مسئولية الجميع**

لابد أن يشعر كل فرد في المنشأة بمسئوليته المباشرة تجاه الجودة، وأنها ليست مسئولية قسم محدد أو أشخاص دون غيرهم.

**و -التدريب والتعليم المستمر**

يعد التدريب في مجال الجودة الشاملة مرحلة أولية تجاه تحقيق النجاح في إدارة الجودة الشاملة، حيث " تعتبر إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة تحقيق أهدافها كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد" (حمود، 2005م،ص 99) ولابد أن يتم التدريب وفق منهج يتماشى مع مبادئ وسياسة الجودة الشاملة، فمن " الضروري التركيز على التدريب المرتبط ببرامج إدارة الجودة الشاملة، لتنمية السلوكيات والمهارات التي تدعم توجهات الخطة وتساعد على تحقيق أهدافها" ( عليمات،2004 م،ص 127)، لا يمكن لإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة إحراز أي نجاح أو تقدم

بالاعتماد فقط على أعضاء الإدارة دون مشـاركة بقيـة العـاملين في المؤسسـة، وهـذه المشاركة ينبغي أن تبنى على النظـرة الإيجابيـة للإنسـان وهـي : أن جميـع الأفـراد لا ينفرون من العمل، ويمكنهم تحمل المسؤولية، كـما أن جميـع الأفـراد لـديهم طاقـات وقدرات يمكن الإستفادة منها؛ بتوفير البيئة المناسبة للعمل الإيجابي، وينبغي أن تكون هذه المشاركة تطوعية غير قسرية. " ومن أجل إشراك جميع العاملين يمكن للإدارة أن تستخدم إستراتيجيتين: إدخال الثقة بين العاملين بشأن الجودة، وتحديد أدوار واضحة بالنسبة لجهود تحسين الجودة" ( زاهر،2005، ص 111).

من خلال المبادئ السابقة لإدارة الجـودة الشـاملة نلاحـظ أن هـذه المبـادئ تمثـل نظـام اجتماعي وفني تحقـق التكامـل بـين جميـع الأنشـطة في المؤسسـة، بحيـث يرتكـز عـلى العاملين والعملاء والموردين والتغذية العكسية من اجل ضمان التحسين المستمر للجودة.

### 3-6.متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبـدأ مـن اقتنـاع ودعـم والتـزام الإدارة العليـا بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صـورة خطـط ومواصـفات ثـم يـلي ذلـك التنفيـذ الفعـلي ومتابعـة التنفيـذ، ولتطبيـق إدارة الجـودة الشـاملة لابـد مـن وجـود بعـض المتطلبات الضرورية والهامة في المنظمة، واهم تلك المتطلبات ما يلي :

1. **وجود رؤية مستقبلية وأهـداف محـددة** (جـزء نـت التخطـيط الإسـتراتيجي للجودة ) تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هـو المـدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة .
2. **إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة**(إن إدخال أي مبدأ جديـد في المؤسسـة يتطلـب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبـول أو رفـض أي مبـدأ يعتمـد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة. إن ثقافة الجودة تختلف إختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافـة الملائمـة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة).

3. **التوجيه بالمستهلك وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة:** يعتبر العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولذلك ينبغي تعميق فكرة العميل يدير المنظمة على كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة، فالعميل هو محور كل المجهودات في إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق هذا التوجه يتطلب أن تتخذ المنظمة كل التدابير التي يمكنها من تقييم مستوى رضاء عملائها، وأحد الأركان الأساسية لهذا هو إنشاء نظام معلومات عن العميل والذي يمكن للمنظمة من خلاله أن تعرف موقفها، ومنتجاتها، ومنافسيها، وعملاءها، وأن تحرص على تحديد وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم والتغيرات في هذه الحاجات والأذواق وتنمية العلاقات معهم. ( زين الدين،1996، ص22).توجيه الأهداف لتلبية رغبات واحتياجات المستفيدين على المدى الطويل.
4. **تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة:** ويقصد بتهيئة مناخ العمل أن تهتم الإدارة العليا ومنذ البداية في تهيئة وإعداد العاملين بالمنظمة على مختلف مستوياتهم نفسياً لفهم والاقتناع والقبول بمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة، لأن ذلك من شأنه أن يسهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم وتقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك أن تهتم الإدارة بتوفير الموارد والتسهيلات المادية الضرورية لتنفيذ هذا المدخل، إن مسؤولية الإدارة العليا في هذا الخصوص تتبلور في نشر الوعي، وتثقيف العاملين بالجودة، وخلق شخصية الجودة لاقتلاع الشعور بالخوف من التأنيب وتنمية الإحساس بالمسؤولية، ومن ناحية أخرى فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة رهن بالتهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها والتي ينظر إليها على أنها مجموعة المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل، والأسلوب الذي يتم وفقاً له ممارسة السلطة، وأسلوب مكافأة العاملين، وكيفية مراقبة أدائهم، وإلى أي مدى تسير المنظمة على وضع الخطط وما هو مداها الزمني، وتركيبة العاملين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال

والطاعة وحثهم على المبادأة والابتكار، وإلى أي مدى توجد قواعد وإجراءات للعمل؟ (زين الدين،1996،ص22).

5. التأكد من تعاون كافة الأقسام بالمنشأة في تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
6. **مشاركة جميع العاملين من الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة:** يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة العمل على إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة الإنتاجية والتخلص من الخوف حتى يتمكن كل فرد أن يعمل من أجل المنظمة، وهذا المطلب لن يتحقق إلا من خلال التعامل مع كل فرد كفريق واحد، إن تلك المشاركة ستوجد رؤية مشتركة تسود بين جميع العاملين وتصبح توجهاً موحداً للتنظيم ككل مما يعمل على خلق درجة عالية من التنسيق، فيتلاشى تكرار الجهود وتختفي التعارضات مع بعضها البعض، وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى أبعد من ذلك، إذ تتطلب أن تشتمل المشاركة على الموردين أيضاً لأنهم شركاء وعن طريقهم سيتم المحافظة على الجودة من خلال شروط توريد أفضل.
7. إزالة الحواجز بين الأقسام والإدارات المختلفة بالمنشأة والتشجيع على حل المشكلات من خلال فرق العمل .
8. تشجيع العاملين لتقديم أداء أفضل مع تسخير كل الأساليب والأدوات الممكنة لتحقيق ذلك .
9. ضرورة التأكد من جودة المنتج أو الخدمة قبل تقديمها.
10. إدخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة باستخدام الأساليب المناسبة كالعصف الذهني، تحليل السبب والأثر، وتحليل البيانات باستخدام الجداول الإحصائية والرسوم البيانية والأساليب الإحصائية.
11. تدريب العاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج .
12. تصميم برامج فعالة للتعليم والتدريب لجعل العاملين بالمنشأة مواكبين للتطورات الجديدة وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام، إلا أنه يجب أن يكون

النشاط التـدريبي مخططـاً ومنـتظماً ومسـتمراً. وفي الوقـت الملائـم لأن ذلـك يضمن أن يحصل كافة العاملين على المعارف اللازمـة والكيفيـة التـي تمكـنهم من وضع تلك المعرف الجديدة موضع التطبيق الفعلي.

13. التحول من تصحيح الأخطـاء أو محاولـة منعهـا إلى منـع الأخطـاء أو توقيفهـا (الوقاية خير من العلاج) .
14. الأداء السليم للمنتج أو الخدمة من المرة الأولى.
15. تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: اسـتناداً إلى أن مفـاهيم إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العميل وفكرة العميل يـدير المنظمـة، إذن لا سبيل إلى ذلك إلا عن طريق توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات حتـى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خـلال نشر المعرفـة بـين جميـع العاملين بالمنظمة مما يعتبر مسـاندة وتـدعيماً لنجـاح تطبيـق هـذا المـدخل، فتوفير وتأسيس نظام المعلومات لإدارة الجودة الشاملة سيسهم إلى حـد كبـير على التركيز على العميل لتوافر كافة ذات المعلومات ذات العلاقـة بـه، بدايـة من تحديد احتياجاته ورغباته وتطلعاته، وانتهاء بتقرير مدى رضائه وإشباعه، كما سيسهم هذا النظام في استمرار وجهود التحسـين المسـتمر والتنسـيق بـين الأنشطة المختلفة لأنها ستكون مبينة عـلى رصـد واكتشـاف إشـارات عملائهـا الحاليين والمرتقبين وترجمتها إلى مستويات الجودة التي يطلبها هؤلاء العملاء واستغلالها وإشباعها، بما يمكنها من تحسين مركزها التنـافسي وتحقيـق التميـز على منافسيها، وزيادة ارتباط العملاء بها.( زين الدين،1996، ص28).
16. القياس والتحليل الجيد للبيانات، فالقرارات التـي تـتم في ظـل إدارة الجـودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لانها تعتمد على الطرق والأدوات العلميـة الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثـم تقـدم هـذه المعلومـات إلى متخـذ القرار في المنظمة المعلوماتية وتعتبر كمرشد له.

17. إعطاء الموظفين الثقة اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة لهم دون التـدخل في كـل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ .

18. إيجاد فرق عمل تكـون مهمتهـا تصـميم وتطـوير وتحسـين جـودة المنتجـات والخدمات حتى تكون ملبية لاحتياجات المستفيد النهائي .

يوجد الآن ثلاثة أنظمة لإدارة الجودة الشاملة تتمتع بالقبول الواسـع، التـي يمكـن أن تتكامل لإيجاد نظام فعال للإدارة :

- معايير ومواصفات الآيزو 9000.
- جائزة ديمنج.
- جائزة مالكولم بالدريدج.

### 3-7. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد ثلاثة مراحل اساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لثـلاثية جـوران لوظائف الجودة واضفنا عليها مرحلة قبل اخيرة وهي توكيد الجودة وهي كالتالي :

- مرحلة تخطيط الجودة
- مرحلة ضبط الجودة
- مرحلة توكيد الجودة
- مرحلة تحسين الجودة

1- مرحلة تخطيط الجودة

التخطيط للجودة هو» جزء من إدارة الجودة يركز على وضع أهداف الجودة وتحديد عمليات التشغيل والمـوارد الضروريـة لتحقيـق أهـداف الجـودة(سلسـلة المواصـفات القياسيّة أيزو 9000، 2005 ).

التخطيط للجودة عملية منظمة تترجم سياسة الجـودة إلى أهـداف ومتطلبـات قابلـة للقياس وتحدد سلسلة من الخطوات لتحقيقهـا في إطـار زمنـي محـدد .ويـتمّ تقـديم نتائج تخطيط الجودة لاستخدام جميع المعنيين على شكل خطـة للجـودة، أي وثيقـة تحدد الإجراءات التي سوف تطبق ومن الذي سيطبقها ومتى والموارد المرتبطة بذلك . ويتمّ إعداد خطط الجودة هذه بشـكل منفصـل للعمليـات أو للمنتجـات أو لعقـود محددة.

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخـل المؤسسـة، حيـث يقـوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باسـتعمال البيانـات التـي تـم تطويرهـا خـلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق.

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيـذ وتحديـد الهيكـل الـدائم والمـوارد اللازمـة لتطبيـق النظام،حيـث يـتم اختيـار مـا يـلي:الفريـق القيـادي لبرنـامج إدارة الجـودة، المقررين، المشرفين. ويتم التصديق على هذه الخطة بعـد الموافقـة عليهـا مـن جميـع أعضاء الفريق.

وتتمثل أهم الخطوات التي تنطوي عليها هذه المرحلة فيما يلي :

- إختيار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة
- عقد الاجـتماع الأول للمجلـس الاستشـاري وإعـداد مسـودة تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة
- تخصيص الموارد اللازمة وإختيار إستراتيجية التطبيق

2- مرحلة ضبط الجودة

يساعد ضبط الجودة على تقييم أداء التشغيل الفعلي للعملية والمنتَج كما أنّه يدفع إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن الانحرافات التي تطرأ، إن وجدت، بعد مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المخططة.

ضبط الجودة نشاط يتم في المصنع وعلى الإنترنت ويتطلب موارد كافية، بما في ذلك أشخاص ماهرين، أولا للتحكم في العمليات، ثم لإجراء التصحيحات في الوقت المناسب عندما تتجاوز معطيات العملية و/أو المنتَج حدوداً معيّنة.

تركز نشاطات نظام ضبط الجودة على كل الوظائف التي يجب أن تؤدي إلى إنتاج منتَج مطابق .وتتضمن هذه النشاطات توفير بنية تحتية وبيئة عمل مناسبتَيْن، ووضع مواصفات للمواد الأولية والمنتج النهائي، ووضع تعليمات عمل للعاملين، وشراء المواد الأولية والمكونات ذات الجودة، ومراقبة/ضبط عمليات الإنتاج، وتخزين المواد والمنتجات وتداولها بطريقة صحيحة، والتفتيش مرحلياً ونهائياً على المنتَج، وصيانة معدات العملية وأجهزة الاختبار في الوقت المحدد. ويبين الشكل أدناه تفاعل نشاطات نظام ضبط الجودة في نموذجٍ لنظام ضبط الجودة.

**نموذج نظام ضبط الجودة**

نظام ضبط الجودة – نموذج

ممارسات الأعمال التدبيرية الجيدة

الشراء

التفتيش على الوارد

مراقبة/ضبط عملية الإنتاج

التفتيش النهائي

مراقبة التغليف والشحن

التعامل مع أي انحراف عن النظام

التحسين

اتخاذ الإجراءات بناء على شكاوى العملاء وآرائهم

المصدر: إس. سي أرورا (S.C. Arora)، الهند.

**شكل 3-6 مخطط مبسط لنموذج لنظام ضبط الجودة**

ضبط الجودة هو أحد أهم مكونات إدارة الجودة ولن تكون إدارة الجودة فعالـة إذا لم يتم ضبط الجودة بشـكل صـحيح .لـذلك، وقبـل وضـع نظـام لإدارة الجـودة، مـن الضروري أن يتوفّر نظام لضبط الجودة .وما أن يسـتقرّ نظـام ضـبط الجـودة، يمكـن إضافة المتطلبات الأخرى لنظام إدارة الجودة ويُنصـح أيضـاً، حتـى قبـل إقامـة نظـام ضبط الجودة، بوضع ممارسات أعمال تدبيرية جيدة عبر استخدام النظرية اليابانية 5 أس ( 5S )على سبيل المثال.

3- مرحلة توكيد الجودة

تأكيد الجودة هو» جزء من إدارة الجودة يركز على توفير الثقة بأن متطلبات الجودة سوف تُلبى.

يحتـاج العمـلاء، كـما تحتـاج الإدارة، إلى تأكيـد الجـودة إذ لا يمكـنهم الإشراف عـلى عمليات التشغيل بأنفسهم.

تحدد نشاطات تأكيد الجودة المستوى الذي ستصل إليه الجودة أو المستوى الذي هي عليه الآن أو الذي تم تحقيقه.

ويجب أن تكون وسائل توفير التأكيد داخلة ضمن العملية، مثل توثيق خطط المراقبة وتوثيق المواصفات وتحديد المسؤوليات وتوفير الموارد والتدقيق في الجودة والاحتفاظ بالسجلات وإعداد التقارير عن المراجعات.

وتعد العناصر التالية هي اهم العناصر لتوكيد الجودة في المؤسسات:

- التنظيم
- التدريب والتعليم المستمر
- توكيد جودة الخامات والمدخلات
- توكيد جودة الأجهزة والمعدات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة
- التدقيق الداخلي والخارجي
- متابعة الاجراءات التصحيحية المتخذة والاجراءات الوقائية
- إدارة كافة المعلومات والبيانات داخل المؤسسة
- إدارة الحوادث والحادثات ( الامور غير المطابقة لنظام ومواصفات ومتطلبات الجودة )

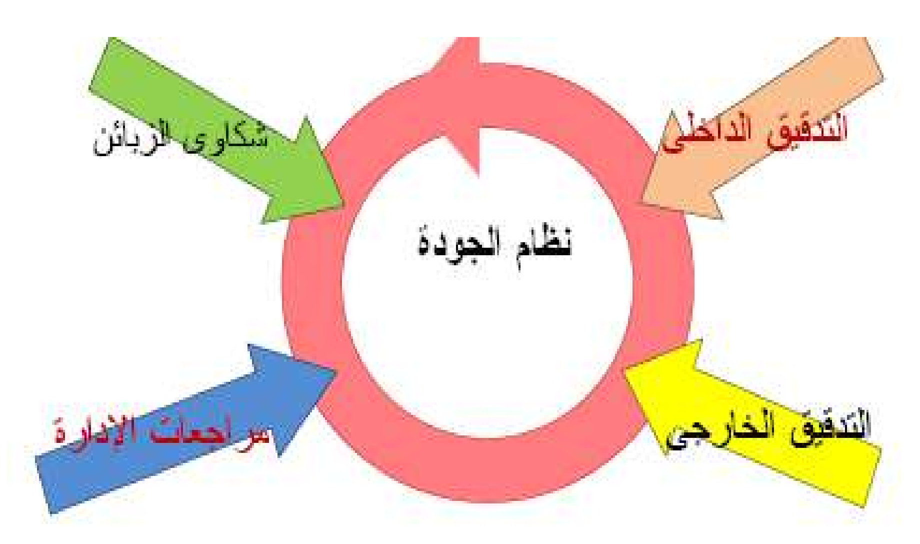
4- مرحلة تحسين الجودة

تحسين الجودة هو "جزء من إدارة الجودة يركز على زيادة القدرة على تحقيق متطلبات الجودة."

للمحافظة على المنظمة، لا يمكن البقاء على نفس المستوى، مهما كان هذا المستوى . فللمحافظة على الأداء والمكانة في السوق، يجب المبادرة بإطلاق نشاطات تهدف إلى تحسين الجودة بشكل مستمر .وتتضمن نشاطات التحسين هذه صقل الأساليب الحالية وتعديل العمليات، وذلك من أجل تقليل التغير من جهة، ولإنتاج المزيد مع استهلاك موارد أقلّ من جهة أخرى .إذا كنتم تريدون تحقيق تغيير اختراقي، غالبًا ما يلزم اللجوء إلى طرق وتقنيات وتكنولوجيات وعمليات جديدة.

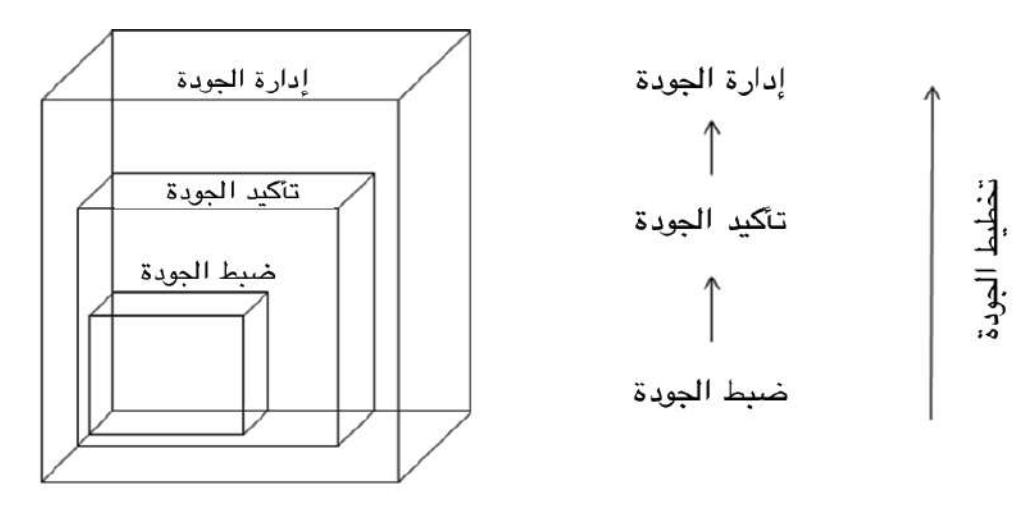
الخطوات العملية المطبقة لعمل التحسين المستمر لنظام الجودة داخل المؤسسات يتم من خلال :

- إستخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة
- إستخدام مؤشرات الجودة.
- مراجعة طرق العمل القياسية
- إستخدام نتائج وتحليل البيانات
- الإجراءات التصحيحية والوقائية
- مراجعات الإدارة وتقارير المراجعين الداخليين والخارجيين
- التدريب المستمر للعاملين.
- التغذية المرتدة(المرتجعة) من العملاء والمستفيدين من الخدمة.
- التحديث المستمر لدليل الجودة والمستندات الخاصة بتطبيق برامج مراقبة الجودة.




**شكل 3-7. مرتكزات التحسين المستمر لنظام الجودة**

يبيّن الرسم أدناه التحول من ضبط الجودة إلى إدارة الجودة.




**شكل 3-8. مخطط مبسط للتحول من ضبط الجودة إلى إدارة الجودة**

**المصدر : إس .سي أرورا S.C. Arora ، الهند**

يبين الرسم أن ضبط الجودة هـو النشـاط الـرئيس في إدارة الجـودة .فالقيـام بضـبط الجودة ضمن نظام محدد، يرفع ضبط الجودة إلى مستوى تأكيد الجودة .وإذا تم بعد ذلك تنفيذ نشاطات تحسين الجودة بنـاء عـلى تحليـل البيانـات الناتجـة عـن قيـاس العمليات/المنتَج بالإضافة إلى البيانات الخاصة بـآراء العمـلاء، يـتم الإنتقـال إلى إدارة الجودة .وفي هذا السياق، يظل تخطيط الجودة جـزءاً مكمّـلًا لجميـع خطـوات إدارة الجودة.

ببساطة، تعني المكونات الأربعة لإدارة الجودة ما يلي:

•تخطيط الجودة - هل يمكننا التقدم بشكل جيد؟

•ضبط الجودة - هل نقوم بالعمل بشكل جيد؟

•تأكيد الجودة - هل سنستمر في العمل بشكل جيد؟

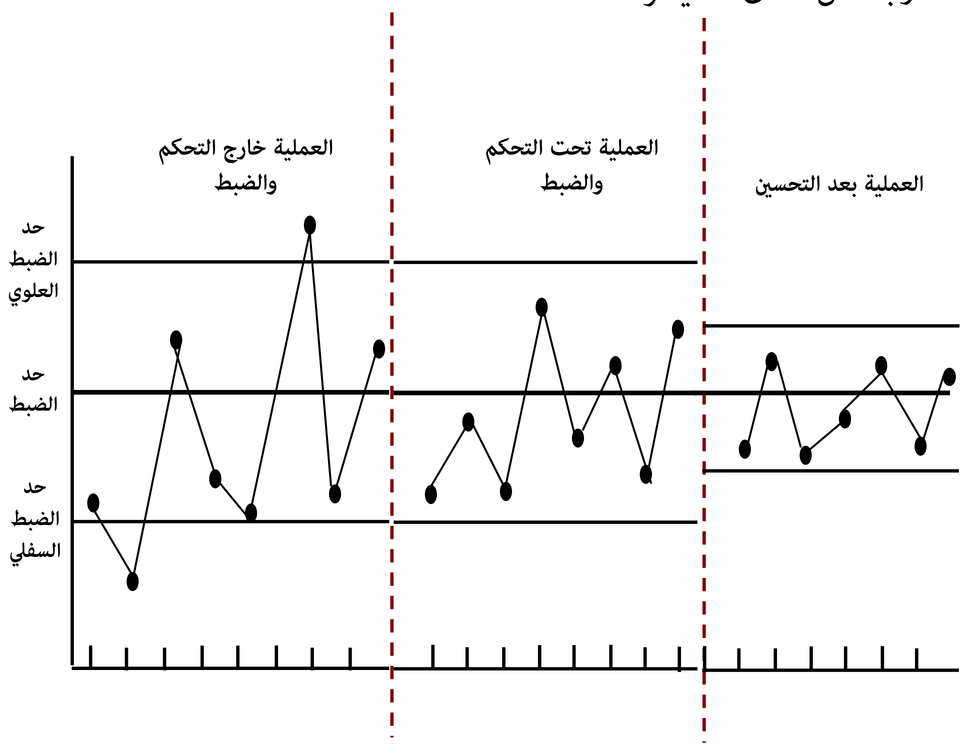
•تحسين الجودة - هل يمكننا أن نعمل بشكلٍ أفضل؟

وبما أنّ ضبط الجودة هو النشاط الرئيس لإدارة الجودة، يتوجّب على المنظمة تطبيقه في البداية .وسوف يتطلب ذلك، مـن بـين أمـور أخـرى، تـوفير الأجهـزة والآلات ذات القدرات المطلوبة، والأشـخاص المـاهرين، وآلات القيـاس الدقيقـة، وخـدمات الـدعم الأساسية، إذ لا يمكن ضبط الجودة بشكلٍ صحيح ومن ثم التقدم نحو تأكيد الجـودة وإدارة الجودة دون هذه العناصر.

العلاقة بين مراحل الجودة (وظائفها) بعضها البعض وعلاقتها بالتكلفة والتحسين

هناك علاقة مراحل الجودة (وظائفها)بعضها البعض فتبدأ عملية التخطـيط معتمـدة علي التكلفة، ثم تاتي عمليات ضبط ومراقة الجودة والتي قد تبدأ بقـدر محـدود مـن التحسين ويحدث قفزات مفاجئة في التكلفة والزمن المهدور وهنـا تـاتي دور عمليـات التحسين لتقلل من الزمن المهدور والفاقد ويحدث تحسين في عمليات ضـبط الجـودة مما يقلل من التكلفة وزمن انجاز الاعمال.

ويمكن وصف إرتباط الوظائف الثلاثة الأساسية للجودة بالاتي :
- الفاقد في الزمن والتكلفة هو فرصة لتحسـين الجودة.
- القفزة المفاجئة في التكلفة والزمن المهدور يتم تحديدها من خلال عمليات وانشطة ضبط ومراقبة الجودة ( تحديد واكتشاف الاخطاء والقصور ).
- عمليات التحسـين تـرتبط بتخطـيط الجـودة وتـرتبط ايضـا بتحسـين انشـطة ضـبط الجودة ( مراحل اكتشاف الاخطاء ومنع حدوث الاخطاء ومنـع تكراراهـا والاجـراءات التصحيحية والوقائية ).
- نتائج التحسين هي تطـوير وظيفـة تخطـيط الجودة.
وكمثال لتاثير عمليات تحسين الجودة علي تحسين جودة العمليـات والأنشـطة داخـل المنظمة والحكم على العمليات والتأكد مما اذا كانت تحت السيطرة، ام هناك حالات شاذة خارجة عن نطاق السيطرة .




**شكل 3-9 مخطط يبين تاثير عمليات تحسين الجودة علي تحسين جودة العمليات**

# الفصل الرابع

## مفهوم وخصائص الإستراتيجية وخطوات تحديدها

**4-1.مفهوم الإستراتيجية**

**4-2.خصائص الإستراتيجية الناجحة**

**4-3.ابعاد الإستراتيجية**

**4-4.خطوات تحديد الإستراتيجية**

**4-5.مفاهيم الإدارة الإستراتيجية**

**4-6.ركائز ومقومات الإدارة الإستراتيجية**

**4-7.المعطيات الأساسية للإدارة الإستراتيجية**

**4-8.نموذج عناصر العملية الإدارية الإستراتيجية**

**4-9.مستويات الأهداف والتخطيط في المنظمة**

**4-10.عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية**

## مفهوم وخصائص الإستراتيجية وخطوات تحديدها

### 1-4.مفهوم الإستراتيجية

الإستراتيجية هي "فن الحرب، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتحركات القوات العسكرية والسفن الحربية وغيرها، وهي تعني أيضًا التخطيط للنشاطات التجارية والسياسية وما إلى ذلك.

**الإستراتيجية** Stratégia "مناورة تستخدم لمفاجأة العدو وخداعه وهي أيضا: إخضاع العدو دون اللجوء إلي القتال[1]"

الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأي مشروع تجاري إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات.

الإستراتيجية هي"السياسات والقرارات المهمة التي تتخذها الإدارة والتي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء المالي للشركات وتتضمن هذه السياسات والقرارات في الغالب التزامًا بالموارد. كما لا يمكن تغيير مثل هذه السياسات والقرارات بسهولة "

تهتم إستراتيجية الأعمال التجارية في المقام الأول بالميزة التنافسية، فالهدف الأوحد للتخطيط الإستراتيجي هو مساعدة الشركات في التغلب على منافسيها والتفوق عليهم ومن

---

[1] محمد عايد عامر المجلاد، أهمية التخطيط الإستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ص 92.

ثم، فإن الإستراتيجية التي تتبعها أية مؤسسة تنطوي على محاولة لتعديل قدرات وإمكانات هذه المؤسسة بما يمكنها من مواجهة الشركات الأخرى المنافسة لها بأسلوب أكثر فاعلية.

والإستراتيجية هي :السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات، وعلى هذا، فالإستراتيجية هي التي تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة . وتقوم الإستراتيجية بوضع المعايير الخاصة بأية مؤسسة وذلك في ضوء النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسة والأسلوب الذي يمكن لهذه المؤسسة أن تتبعه في منافسة الشركات الأخرى..و على هذا يمكن القول أن الإستراتيجية تلعب دورًا حيويًا في تحديد الاتجاه الذي ينبغي على المؤسسة أن تسلكه بما يحقق لها التفوق على غيرها من المؤسسات.

إن الأهمية التي تمثلها الإستراتيجية لأية مؤسسة تكمن في احتياج المؤسسات لوضع وتطبيق الإستراتيجيات عندما يكون لزامًا عليها أن تأخذ بعين الاعتبار آلاف المتغيرات التي يجب أن تتخذ قرارات بشأنها المتعلقة بالأعمال الإدارية اليومية،وعادة ما توفر الإستراتيجية استقرارًا في التوجهات الثابتة، بينما تسمح بالمرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة.

### 2-4.خصائص الإستراتيجية الناجحة

إن الإستراتيجية الناجحة والفعالة تشتمل على أربع خصائص أساسية وهي:

1-الأهداف البسيطة طويلة الأجل:

إن الأساس الذي تقوم عليه أي إستراتيجية خاصة بالنشاطات التجارية لمؤسسة من المؤسسات هو وضوح الأهداف، وعلى هذا، فإنه إذا لم يتوفر تحديد واضح للأهداف، فلن يكون في استطاعة الإستراتيجية أن توفر اتجاهًا ثابتًا فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات.

2- تحليل البيئة التنافسية:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة قدرتها على تحديد حاجات غالبية المستهلكين في المجتمع، الشيء الذي يوفر لها مكانة في السوق إن هي وضعت إرضاء العميل وسعادته كهدف أساسي من اهدافها.

3-التقييم الموضوعي للموارد:

يعكس النجاح الذي تحققه المؤسسة مدى إدراكها لمواردها وإمكانياتها الأساسية، وتتضمن هذه الإمكانيات والقدرات السمعة التجارية المرتبطة بالمؤسسة وعلامتها التجارية، وقدرتها على تحفيز العاملين، وعلاقتها الجيدة بالموردين ونظم مراقبة الجودة.

4-التنفيذ المؤثر للإستراتيجيات:

لا يمكن أن تحقق أكثر الإستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة والقيادة، ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية.

إن الإستراتيجية الخاصة بأية مؤسسة والتي تهدف إلى تحقيقها تتضح من خلال الأهداف الكثيرة التي تقوم الإدارة بوضعها والمبادئ التي يتم وضعها كأساس للعمل، ومن خلال السياسات التي تضعها المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالتنظيمات الوظيفية . وتتلخص هذه المبادئ والأهداف في الآتي:

-الاهتمام بتوفير الحاجات الأساسية للعملاء وإرضاءهم

-الاهتمام بالجودة العالية والسعر المناسب.

-رغبة المؤسسة في إحكام المراقبة والتحكم في كل مراحل جوانب العملية الإنتاجية وعملية عرض منتجاتها وبضائعها.

-تطبيق المؤسسة للإستراتيجية الموضوعة من خلال نظام الإدارة الذي يؤكد على احترامه لجميع العاملين وثقته فيهم، إلى جانب الاهتمام بمصالح هؤلاء العاملين.

### 4-3.ابعاد الإستراتيجية

ربط الفرا مفهوم الإستراتيجية بعملية التخطيط الإستراتيجي واعتبرها أولى مراحل التخطيط الإستراتيجي حيث عرفها بأنها " الطريقة التي تسلكها المنظمة في تحقيق أهدافها."

واعتبر أن الإستراتيجية متعددة الأبعاد لأنها تمثل:-

1.وسيلة لتشكيل أهداف طويلة الأجل.

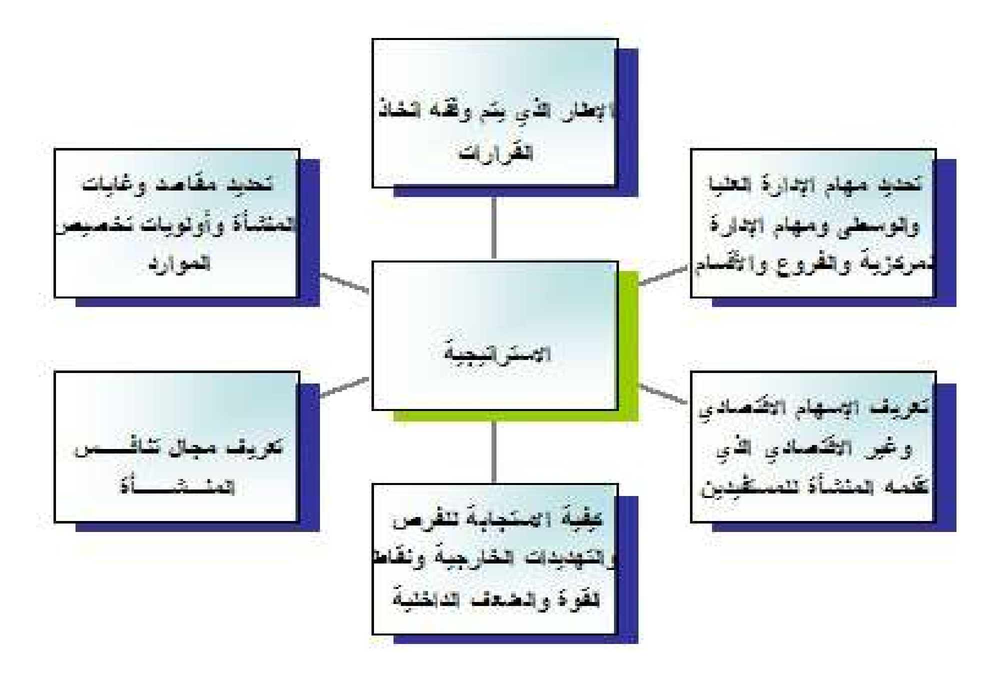
2.تبيان النمط الذي ينتهجه تدفق قرارات المنظمة.

3.تعريف مجال نشاط أو تنافس المنظمة.

4.استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.

لذا فإن أي مؤسسة تحتاج إلى تحديد استراتيجية خاصة بها تبني عليها. الخطط الإستراتيجية، وفقاً للأبعاد الستة التالية (مندورة، درويش، 2005) :

- الاطار الذي يتم وفقه اتخاذ القرارات
- تحديد مهام الإدارة العليا والوسطي ومهام الإدارة المركزية والفروع والاقسام
- تعريف الاسهام الاقتصادي وغير الاقتصادي الذي تقدمه المؤسسة للمستفيدين
- كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية
- تعريف مجال تنافس المنشأة
- تحديد مقاصد وغايات المنشأة واولويات تخصيص الموارد.




شكل 4-1. مخطط مبسط لابعاد الإستراتيجية

وتعطي الأبعاد السابقة التي تتشكل منها الإستراتيجية إطاراً عاماً موحداً يتم وفقه اتخاذ القرارات المتناغمة والمتكاملة، حيث إن الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط، والإستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المؤسسة من حيث الغايات بعيدة المدى، خطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد، كما تعطي الإستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، وهي أيضاً وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ولنقاط القوة والضعف الداخلية، بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة، كما تشكل الإستراتيجية توصيفاً دقيقاً مميزاً لمهام مستويات الإدارة المختلفة وإطاراً نظامياً ومنطقياً لتوزيع المسؤوليات بما يحقق التكامل، وأخيراً فإن الإستراتيجية تعريف لنوع الإسهام الذي يمكن أن تقدمه المؤسسة بما يراعي تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.

### 4-4.خطوات تحديد الإستراتيجية

لتحديد الإستراتيجية المناسبة لابد من توفر مهارات سلوكية راقية في مجال التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المؤسسات، والخطوات اللازمة لوضع هذه الإستراتيجية هي:

1-الإعداد لوضع الإستراتيجية :في هذه الخطوة لابد من:

-وضع نظام لتخطيط الإستراتيجي تحدد فيه الخطوات الضرورية لإعداد الخطة الإستراتيجية المناسبة لوضعية المؤسسة، وفيه أيضا تحدد مساهمة المديرين والاستعانة بخبراء خارجين ويجب أن يكون هذا النظام مرنا يتماشى مع التهديدات التي تواجه المؤسسة والفرص المتاحة لها.

-دراسة أهداف المؤسسة حيث أن الأهداف العامة تحدد شكل المؤسسة في المستقبل وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه فهذه الدراسة ترشد المديرين إلى وضع معالم الإستراتيجية.

-دراسة سياسات المؤسسة بحيث أن لا تتعارض مع الإستراتيجية التي وضعتها، وقد لا يتحقق هذا الانسجام جزئيا بين السياسات والإستراتيجية خاصة عندما تكون المؤسسة تمر بظروف حادة.

-الأخذ بعين الاعتبار توجيهات الإدارة العليا في المؤسسة، فتركيبة مسؤولي الإدارة العليا من حيث تعليمهم، مهارتهم، دوافعهم، أٍسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة في وضع الإستراتيجية.

**2-تقييم البيئة التي تعمل بها المؤسسة :**تؤثر البيئة تأثيرا كبيرا على إستراتيجية المؤسسة فهذه البيئة مكونة من سوق، منافسين، موردين، تكنولوجيا، تنظيمات سياسية، قوانين...الخ فإما أن تقدم موارد للمؤسسة أو أن تفرض عليها قيود، ولتقييم البيئة لابد من:

-جمع المعلومات : فعلى المؤسسة جمع اكبر قدر ممكن من معلومات عن البيئة والقيام بتحليلها لتحديد الإستراتيجية المناسبة وعملية جمع المعلومات عملية تكتسي أهمية كبيرة فلابد من تحديد كيفية جمع المعلومات ثم تحديد معلومات البيئة التي تهم المؤسسة وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة

لإعداد الإستراتيجية وتمس المعلومات ما يلي:

* معلومات عن الصناعة أو التجارة :( الموردين عددهم أسعارهم قوتهم، المستهلكين سلوكهم، عددهم، قدرتهم الشرائية، المنافسين عددهم، قوتهم، احتمال دخول منافسين جدد، منتجاتهم،إستراتيجيتهم، السوق حجمه طبيعته تطوره، التكنولوجيا الحالية وتطورها،...الخ

* معلومات عن العناصر الاقتصادية :الدخل الوطني والفردي، معدل التضخم، معدلات الائتمان والادخار، عدد السكان توزيعهم، معدلات الأجور، الطاقة وأنواعها وتكاليفها، الإدارات الجمارك الضرائب...الخ

* معلومات عن العناصر الاجتماعية :الطبقات الاجتماعية، نمط الحياة العائلية، الدين، التعليم، ثقافة المجتمع، مستوى المعيشة...الخ.

*معلومات عن العناصر السياسية :الاستقرار والتوازن السياسي، التنظيم السياسي للدولة، سياسات الدعم والحماية، السياسة الخارجية، السياسة الدفاعية.

* معلومات عن العناصر الدولية :الصراعات القومية والدولية، النمو الاقتصادي في مناطق العالم،المنظمات الدولية، القوانين الدولية، الاستثمار الأجنبي...الخ.

تحديد مصادر المعلومات :هناك مصادر متعددة لجمع المعلومات منها الغرف الصناعية والتجارية، الوزارات، المجالات العلمية في الاقتصاد والإدارة، مراكز البحوث العلمية، مكاتب الاستشارات الاقتصادية، الباحثين والأستاذة المختصين...الخ

-اكتشاف الفرص والتهديدات :على المؤسسة أن تكتشف الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة من خلال المعلومات التي جمعت يتم توفير البيانات الأساسية بشكل مناسب لكل المسؤولين وتناقش ويتم تقديم تقارير عنها بحيث تركز عن الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من عناصر البيانات ومن ثمة يمكن التنبؤ ووضع الافتراضات التخطيطية من خلال استخدام أساليب العصف الذهني وغيرها.

-تحليل التهديدات والفرص :لتحليل التهديدات و الفرص لابد من وضع هذه التهديدات والفرص في شكل قائمة وتحديد تأثير كل عنصر منها في تحقيق الأهداف بإعطائه قيمة معينة لتحديد مدى التأثير مقارنة بالعناصر الأخرى، ثم تحديد احتمال حدوث كل عنصر من العناصر يعني إمكانية ظهور كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص في الواقع العملي ومن ثمة تحديد كل عنصر في إستراتيجية المؤسسة يعني ايما ظهور فرص مهمة

تحتاج إلى اقتناص وبالتالي لابد من أخذها في الاعتبار في التحرك الإستراتيجي أو أنها تهديدات خطيرة يجب أخذها بعين الاعتبار ضمن إستراتيجية المؤسسة.

3-**تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة** :لا يمكن اقتناص الفرص أو مواجهة التهديدات ما لم تتوفر لدى المؤسسة إمكانيات داخلية لذلك، إن هذه العملية تتمثل في التعرف على مقومات ضعف المؤسسة والتعرف أيضا على أسباب قوتها وبناءا عليه نعرف القدرات المتوفرة حاليا ويمكن أن يمس التقييم الداخلي الجوانب التالية:

-تقييم أقسام ووحدات المؤسسة : لابد من توفر المعلومات الكاملة والدقيقة عن مختلف الأقسام والوحدات للمؤسسة فبالنسبة لقسم الإنتاج مثلا لابد من معرفة وضعية الآلات والمعدات، الطاقة الإنتاجية المتاحة والمستعملة، حجم الإنتاج، تكاليف الإنتاج، موقع المصنع، عمليات الصيانة،جودة المنتج، الأمن الصناعي والسلامة...الخ.

بعد جمع المعلومات عن كل الأقسام والوحدات وتحليلها يتضح أمامنا الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المؤسسة وإذا كانت الفرص اكبر من التهديدات تكون المؤسسة في وضعية تنافسية أقوى وبالتالي يتم بناء إستراتيجية المؤسسة أخذين بعين الاعتبار هذه الوضعية، ومن خلال تحليل معلومات الوضع الداخلي للمؤسسة قد يتم التركيز على مجالات معينة تكتسب أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف.

-تعمل المؤسسة على تحليل المعلومات ولابد أن تمر إلي مرحلة اكتشاف نقاط القوة والضعف لديها عن طريق تصنيف تلك المعلومات في إطار بيانات توضح اتجاه البيانات في الماضي وكذا الوضعية الحالية وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل، كما يمكن

مقارنة معطيات المؤسسة بعد تحليلها بالمنافسين، وهل الأداء الداخلي الحالي قادر على تحقيق الأهداف المسطرة وبعد اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة لابد من تحديد تأثيرها ومدى أهميتها الإستراتيجية وتحديد إمكانية استعمالها في إستراتيجية المؤسسة.

**4-دمج تقييم البيئة بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة** :من المهم جدا دمج تقييم أداء المؤسسة الداخلي مع ما تم التوصل إليه من فرص وتهديدات في البيئة في إطار واحد يمكن من وضع إستراتيجية وتتم عملية الدمج عن طريق استخدام النموذج المزدوج للتحليل بين البيئة والأداء.

جدول 4-1

التحليل المزدوج للبيئة والأداء الداخلي

| | | **تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة** | |
|---|---|---|---|
| | | نقاط القوة | نقاط الضعف |
| **تقييم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة** | الفرص المتاحة لاقتناصها | -تعظيم استخدام الفرص<br>-تعظيم استخدام نقاط القوة. | -تعظيم استخدام الفرص<br>-تقليل نقاط الضعف |
| | التهديدات التي تواجهها المؤسسة | -تقليل التهديدات<br>-تعظيم استخدام نقاط القوة. | -تقليل التهديدات<br>-تقليل نقاط الضعف |

**المصدر:**

**ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2009، ص 21.**

من خلال الشكل نجد أن المؤسسة تتواجد بأربع حالات :

-فرص متاحة مع نقاط قوة :هنا يجب على المؤسسة أن تقوم بتعظيم استغلال الفرص السانحة وتعظيم استغلال نقاط القوة فهي تنطلق من مركز قوة تبني عليه إستراتيجيتها.

-فرص متاحة مع نقاط ضعف :هنا يجب على المؤسسة أن تقوم بتعظيم استغلال الفرص السانحة وتقليل نقاط الضعف.

-نقاط قوة مع تهديدات :يجب على المؤسسة أن تقوم بتعظيم نقاط القوة وتقليل من التهديدات.

-نقاط ضعف مع تهديدات :هنا المؤسسة في وضع صعب يجب أن تعمل على التقليل لكل من نقاط الضعف والتهديدات.

### 4-5.مفاهيم الإدارة الإستراتيجية

بعد ما عرفنا الإستراتيجية فيما سبق رأينا انه لابد من التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية الإدارية

الإدارة الإستراتيجية هي" :عنصر في منظومة إدارية تضم[1]:

-الأطر والهياكل والتقسيمات التنظيمية ( الوعاء التنظيمي)

-خصائص ومقومات وتأثيرات المناخ الخارجي ( المحيط الخارجي للمؤسسة)

-العلاقات والتفاعلات والاتصالات داخل التنظيم وفيما بينه وبين المناخ المحيط

-السياسات والقواعد المؤسسة للأداء والموجهة للقرارات

-خصائص وقدرات فريق الإدارة والقادة في المؤسسة.

-خصائص الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة "

[1] د .حسين الدورى، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص .22

الإدارة الإستراتيجية سبيل لتحويل الفشل إلى نجاح، أو هي السبيل الأكثر احتمالا لتحقيق النجاح.

الإدارة الإستراتيجية شقان:

-مجموعة مفاهيم متناسقة ( أسلوب تفكير عقلي)،

-مجموعة آليات أو إجراءات ترتكز على المفاهيم.

ولابد من إعمال الشقين حتى تتحقق الكفاءة والفاعلية للمؤسسات.

واذا ما كان المتفق عليه ان الإدارة الإستراتيجية تتم على جميع المستوبات الادارية، وتشترك جميع المستويات فى جميع مراحل وانشطة الإدارة الإستراتيجية، فبالنسبة الى الإدارة الاشرافية فأنها تشترك فى مرحلة التصميم من خلال تقديم مقترحات محددة بناء على حقائق ثم تتدرب على تنفيذ الإستراتيجية.

اما بالنسبة للإدارة الوسطى فان دورها يكون فى مواجهة بعضها البعض وقد يكون نتيجة هذه المواجهة الاتفاق أو عدم الاتفاق ثم اللجوء فى هذه الحالة للإدارة العليا لحسم الموقف وال موازنة بين الاراء واتباع اسلوب المواجهة.

الا انه بالنسبة للإدارة العليا، فهى تعطى توجيهات عامة بناء على مفاهيم وفروض معينة، يلى ذلك تصميم استراتيجية تنظيمية فيها هيكل السلطات والمسئوليات ومدى التداخل فى انشطة التنفيذ وتقوم بالرقابة على عمليات التنفذ بصفة عامة شمولية تاخذ فى الاعتبار الظروف الماضية والمستجدة. ومن هنا تبرز اهمية دور الإدارة العليا فى القيام بالإدارة الإستراتيجية حيث تقع عليها مسئولية، وضع رسالة المنظمة، تكوين فلسفة

المنظمة، وضع الأهداف، تقديم أو وضع الإستراتيجية، وضع الهيكل التنظيمى او تعديلة بشكل يحقق اهداف الإستراتيجية تقديم معلومات رقابية حتى يمكن تنفيذ ومتابعة الإستراتيجية.

وعلى ذلك فان الإدارة الإستراتيجية تشترك فيها كافة المستويات من اجل تحقيق الموازنة والاتساق بين اربعة من المتغيرات وهى-:

- مجموعة متغيرات الاضطراب البيئى Enviromental trubulence:-

وهي المتغيرات المحلية، القومية، الاقليمية، الدولية، العالمية، الاقتصادية، الاجتماعية والقانونية والتكنولوجية.

- مجموعة متغيرات السلوك الاستراتيجى Corporate strategic behavior:-

وهذه المجموعة تشمل الرؤية "الفرض والمهمة " الأهداف الإستراتيجية- الإستراتيجية - المزيج الاستراتيجى للانشطة والمخرجات.

- مجموعة متغيرات القدرة التنظيمية Corporate organizational :-

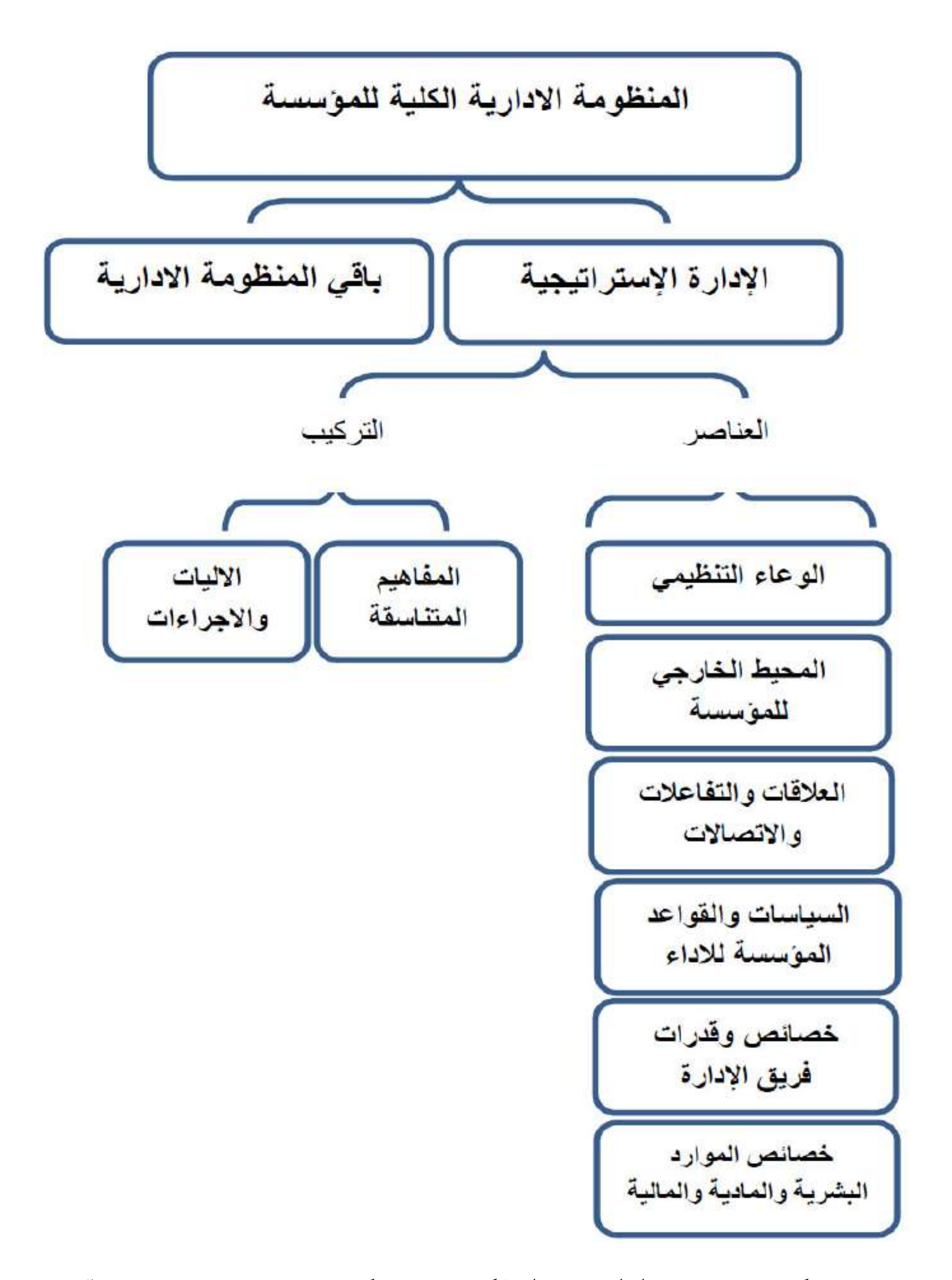
كقدرة المجال الوظيفي، مثل البحوث والتنمية والموارد البشرية والانتاج وقدرات الإدارة العليا، والمناخ التنظيمى ودرجة الثقة.

ويمكن تصدر ثلاثة ابعاد للقدرة التنظيمية.

(الهيكل التنظيمى – النظم والمعلومات – السلوكيات)

- مجموعة متغيرات الثقافة Culture:-

مثل الثقافة العامة، الثقافة التنظيمية، الثقافة الفرعية، مثل ثقافات المجالات الوظيفية، والثقافات الفنية.




شكل 4-2 مخطط مبسط لمكونات وتركيب الإدارة الإستراتيجية

**المصدر : من وحي المؤلف**

### 6-4.ركائز ومقومات الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية عدة ركائز هامة هي:

1 .الإدارة الإستراتيجية عنصر مهم في منظومة الإدارة العصرية.

2 .الإدارة الإستراتيجية أسلوب تفكير أكثر منها تقنية مجردة.

3 .التفكير الإستراتيجي نقطة الانطلاق في البناء الإستراتيجي المتكامل.

4 .تعتمد الإدارة الإستراتيجية اعتمادًا محوريًا على تقنيات الاتصالات والمعلومات.

5 .تتطلب الإدارة الإستراتيجية إطارًا تنظيميًا متطورًا ( غير تقليدي).

ولتحقيق الإدارة الإستراتيجية الناجحة يتطلب منها توفر عدد من المقومات الرئيسية منها:

1.خطة استراتيجية متكاملة

2.منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز .

3.أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار

4.هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

## 7-4.المعطيات الأساسية للإدارة الإستراتيجية

هناك بعض المعطيات التي تستلزم الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة اهمها:

1-الواقع التقني الجديد. في العالم تتضح ملامحه من خلال:

-ثورة تقنية شاملة في جميع المجالات.

-ترابط التطوير التقني مع احتياجات المجتمع.

-سيادة تقنية المعلومات.

2-تفرض التقنيات الحديثة على القيادات في المنظمات المعاصرة:

-إتباع منهج التخطيط الإستراتيجي.

-التزام منهج إدارة الجودة الشاملة.

-إتباع أسلوب التطوير المستمر.

3-التقنيات الحديثة تتيح فرصًا غير مسبوقة الي :

-تطوير نظم الإنتاج والتسويق.

-تطوير وتبسيط الإجراءات الإدارية.

-تطوير عمليات إتخاذ القرارات.

-تطوير أساليب وأنماط التعامل مع العملاء والموردين.

-ربط المواقع المتعددة وتنمية شبكات الاتصال.

4-تراكم التطورات والإنجازات العلمية والانتقال إلى عصر المعرفة من خلال:

-نتائج البحث العلمي والتطوير التقني مصدر أساسي لتطوير المؤسسات.

-تشجيع الابتكار مسؤولية القيادات في المؤسسات.

-التنمية المستمرة للموارد البشرية.

-ضرورة تنمية الرصيد المعرفي للمؤسسة.

-حتمية استكمال شروط الاعتماد ( الجدارة).

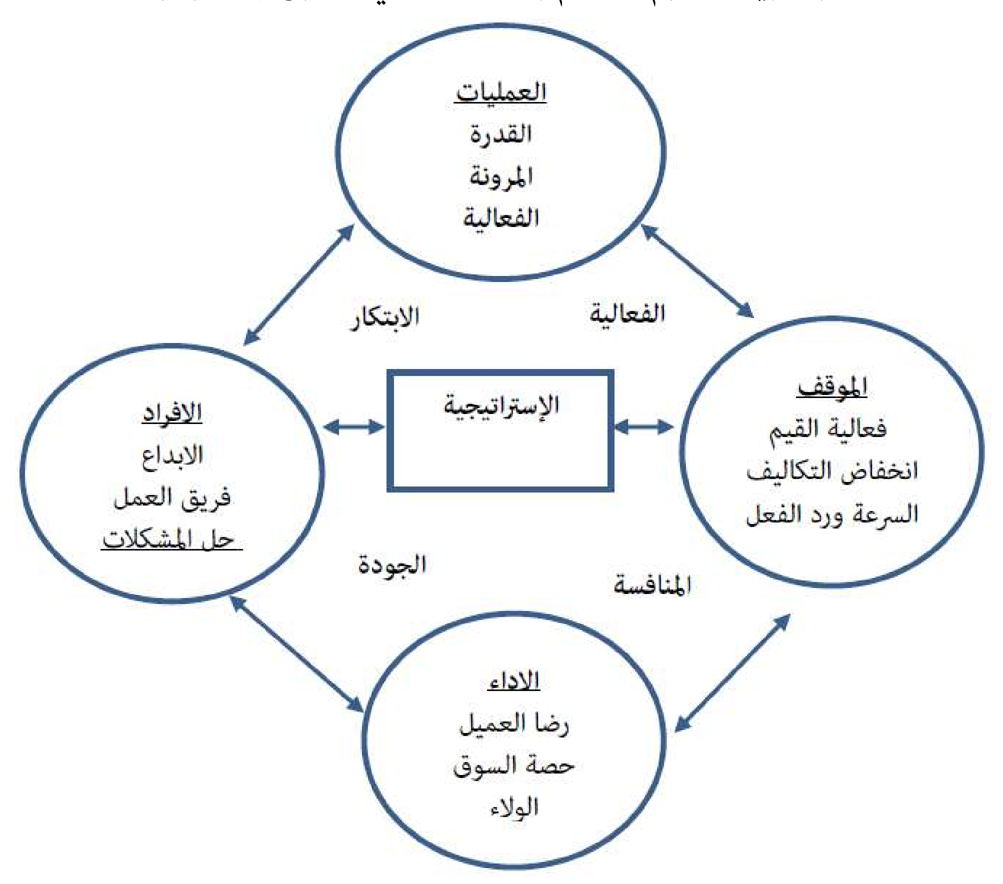
5-أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية من خلال:

-استثمار وتوظيف القدرات المعرفية للمؤسسة في خدمة المجتمع.

-ضرورة المراجعة المستمرة لأوضاع وإنجازات المؤسسة.

-المقارنة المستمرة بالمؤسسات المنافسة والمتميزة.

والشكل التالي يوضح تفاعل كل العوامل مع إستراتيجية المؤسسة، فالأداء يتفاعل مع الإستراتيجية من حيث رضا العميل، حصة السوق وعائد الاستثمار كما تتفاعل العمليات داخل المؤسسة من حيث المرونة، الفاعلية والاستمرارية وللأفراد داخل المؤسسة دورا مؤثرا في استرايجيتها من خلال فرق العمل ومنهجية حل المشكلات وللموقف أهمية كبيرة والقيم تساهم بشكل فعال في تحقيق إستراتيجية المؤسسة.




**شكل 4-3.مخطط مبسط لتفاعل العوامل المؤثرة مع إستراتيجية المؤسسة**

**المصدر:**

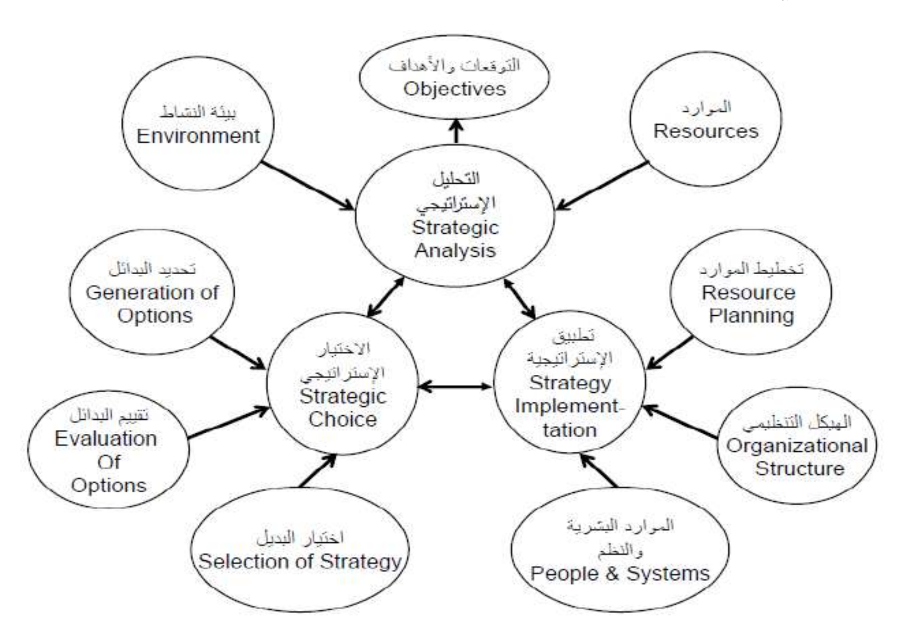
[1] **د .حسين الدورى، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.**

## 8-4.نموذج عناصر العملية الإدارية الإستراتيجية

للعملية الإدارية الإستراتيجية عناصر هامة وفقا لنموذج عناصر العملية الإدارية الإستراتيجية A Model of Elements of Strategic Management وهذه العناصر مترابطة مع بعضها وهامة لبعضها البعض من اهم تلك العناصر:

- التحليل الإستراتيجي والذي مدخلاته هي الموارد وبيئة النشاط ومخرجاته التوقعات والأهداف، ويمثل التحليل الإستراتيجي مع تطبيق الإستراتيجية والإختيار الإستراتيجي اعمدة نموذج عناصر العملية الإستراتيجية.
- تطبيق الإستراتيجية والذي مدخلاته ( يطبق علي) هي تخطيط الموارد والهيكل التنظيمي والموارد البشرية والنظم.
- الإختيار الإستراتيجي والذي يبدأ بتحديد البدائل وتقييم البدائل ثم إختيار البديل المناسب.

يبين الشكل التالي نموذج عناصر العملية الإدارية الإستراتيجية.




شكل 4-4 مخطط لنموذج عناصر العملية الإدارية الإستراتيجية

المصدر: فارسين اغابيكان.2008.

## 9-4.مستويات الأهداف والتخطيط في المنظمة

هناك مستويات عديدة للاهداف والتخطيط لها في المنظمة :

-الأهداف الإستراتيجية Strategic Goals الأهداف العامة التي ترغب الوصول اليها مستقبلا وتخص المنظمة بأكملها غير مرتبط بأقسام او بأجزاء منها.

-**الخطة الإستراتيجية :**الخطوات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها الإستراتيجية.

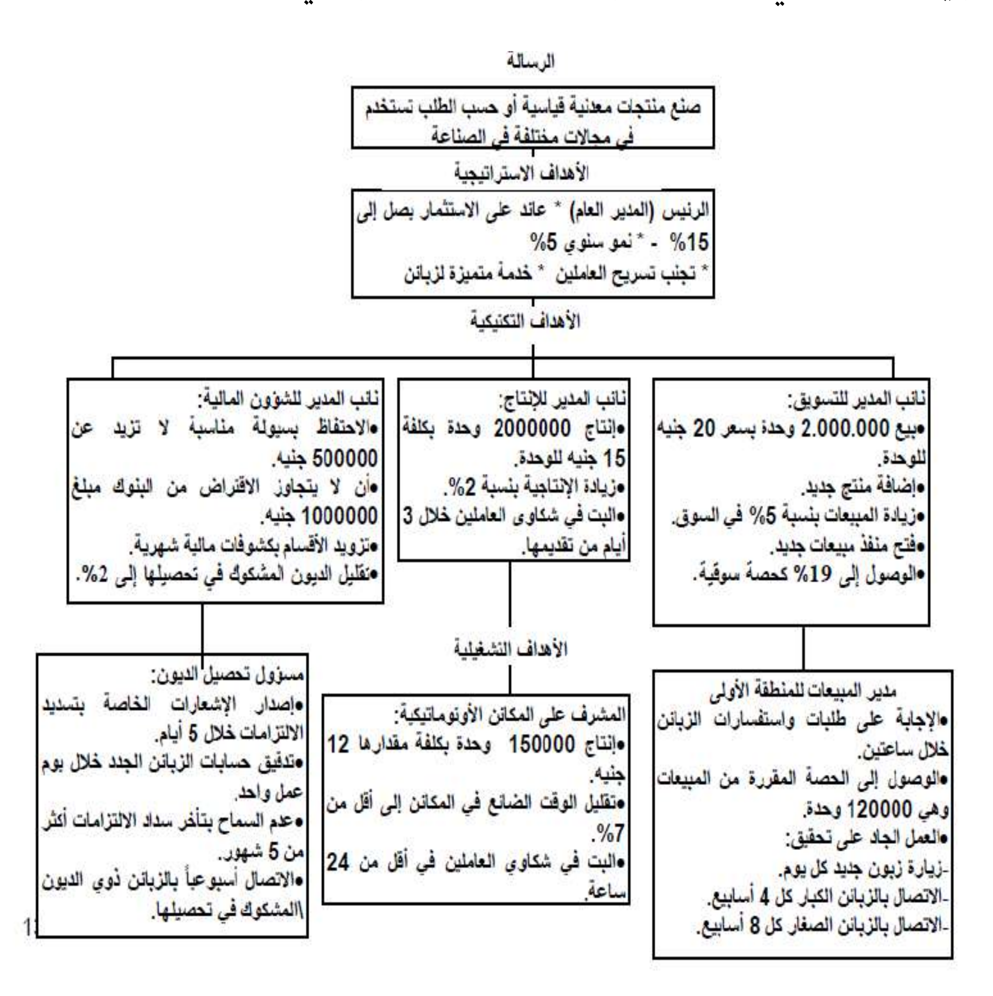
-**الأهداف التكتيكية Tactical Goals** تحدد النتائج التي يجب على الاقسام الرئيسة والوظائف الاساسية انجازها للوصول للأهداف الكلية الإستراتيجية.

-**الخطة التكتيكية** :خطة مصممة لمساعدة الخطة الإستراتيجية وانجاز جزء رئيس من استراتيجية المنظمة وعادة ما تكون هذه الخطة اقل من الخطة الإستراتيجية في مداها الزمني.

-**الأهداف العملياتية( التشغيلية) Operational Objective:** هي نتائج محددة لكل الاقسام والوحدات او المجموعات الصغيرة والأفراد الوصول اليها وتكون مقاسة ومحددة.

-**الخطة التشغيلية** :خطط تعد من قبل الإدارة الاشرافية تحدد بدقة الخطوات باتجاه انجاز الأهداف التشغيلية وتدعم الخطط التكتيكية،( جدول وبرنامج اداء الاعمال التفصيلية) .

ويبين الشكل التالي امثلة لمستويات الأهداف والتخطيط في المنظمة.




شكل 4-5. مخطط مبسط لامثلة لمستويات الأهداف والتخطيط في المنظمة

### 10-4.عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:

1- توافر التفكير الإستراتيجي:

حيث يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الإستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وانما هو القدرة على تطوير أفكار خلاقة جديدة. أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

-القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظرا لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

-القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، فالمدير الإستراتيجي يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بمايساهم في حسن اختياره لأفضلها.

-القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الإستراتيجية يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

-القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالقرار الإستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

2-توافر نظم المعلومات الإستراتيجية:

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الإستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الإستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الإستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها واجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

3-توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلابد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دورا محفزا ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

4-توفر نظام مالي:

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5-توفر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

# الفصل الخامس

# مقدمة عن التخطيط الإستراتيجي

**5.مقدمة**

**5-1.مفهوم التخطيط الإستراتيجي**

**5-2.الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**

**5-3. الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدي**

**5-4.مزايا التخطيط الإستراتيجي**

**5-5.أهداف التخطيط الإستراتيجي**

**5-6.عناصر التخطيط الإستراتيجي**

**5-7.الصورة العامة لخطوات التخطيط الإستراتيجي**

**5-8.مبررات التخطيط الإستراتيجي**

**5-9.المراحل العملية للتخطيط الإستراتيجي**

**5-10.العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الإستراتيجي**

**5-11 مهارات التخطيط الإستراتيجي**

**5-12. العقبات التي يواجهها التخطيط الإستراتيجي**

# الفصل الخامس

# مقدمة عن التخطيط الإستراتيجي

# Introduction about Strategic Planning

## 5. مقدمة

يعد التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال، إذ تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وأثارها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة والضعف لديها، وبعد ذلك تقوم بوضع الإستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات، كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها للوصول بها إلى المركز الريادي في جميع مجالات نشاطاتها، وقد ازدادت أهمية التخطيط الإستراتيجي في العقود الأخيرة نتيجة للمتغيرات المتلاحقة والمنافسة في البيئة الخارجية، وعليه فقد أصبحت المنظمات معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية. وتلتقي أهداف التخطيط الإستراتيجي مع الكثير من أهداف إدارة الجودة الشاملة مما يدل على وجود علاقة تبادلية بينهما.

ظهر التخطيط الإستراتيجي كأحدث نموذج من نماذج التخطيط في المنظمات، وقد عمل هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الإستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات

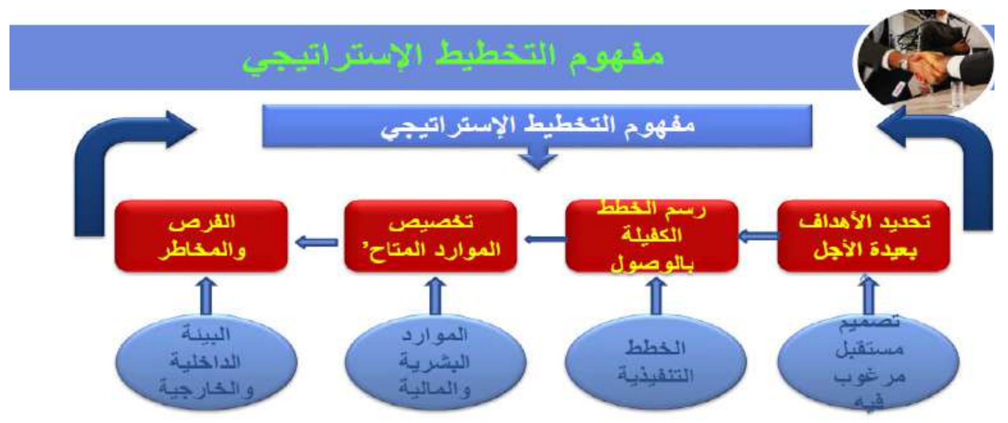
لكي تـتعلم وتتطـور إذا أرادت صـياغة حالـة مـن التميـز والاسـتجابة بطريقـة فعالـة للتغــيرات العالميــة المتســارعة والمتزايــدة (p20،1997،Jack) ويهــتم التخطــيط الإستراتيجي بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، والأهداف العريضة التـي تسـعى إلى تحقيقها، ويترابط مع مفهوم الإستراتيجية (Strategy)، وهـو الأسـلوب الـذي تختـاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج (السلمي،2000 :120). ويعبر التخطيط الإستراتيجي عن فهم واقعي لما يـدور في البيئـة الداخليـة للمنظمـة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمـة الخارجيـة ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مـما يمكـن مـن اسـتشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقـود المنظمـة لتحقيـق أهـدافها، وتـوفير شروط وظـروف أفضـل تسـاهم في تسـهيل تحقيـق هـذه الأهداف. ( Hunger & Wheelen،2004 ،10 p).

### 1-5. مفهوم التخطيط الإستراتيجي

يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد التوجهـات المسـتقبلية، ويبحـث في المـؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي، وقد تنـاول العديـد مـن الكتـاب التخطيط الإستراتيجي بالعديد من التعريفات، إذ يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنـه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف و استراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيـذها ومتابعتها". (غنيم، 2001: 238).

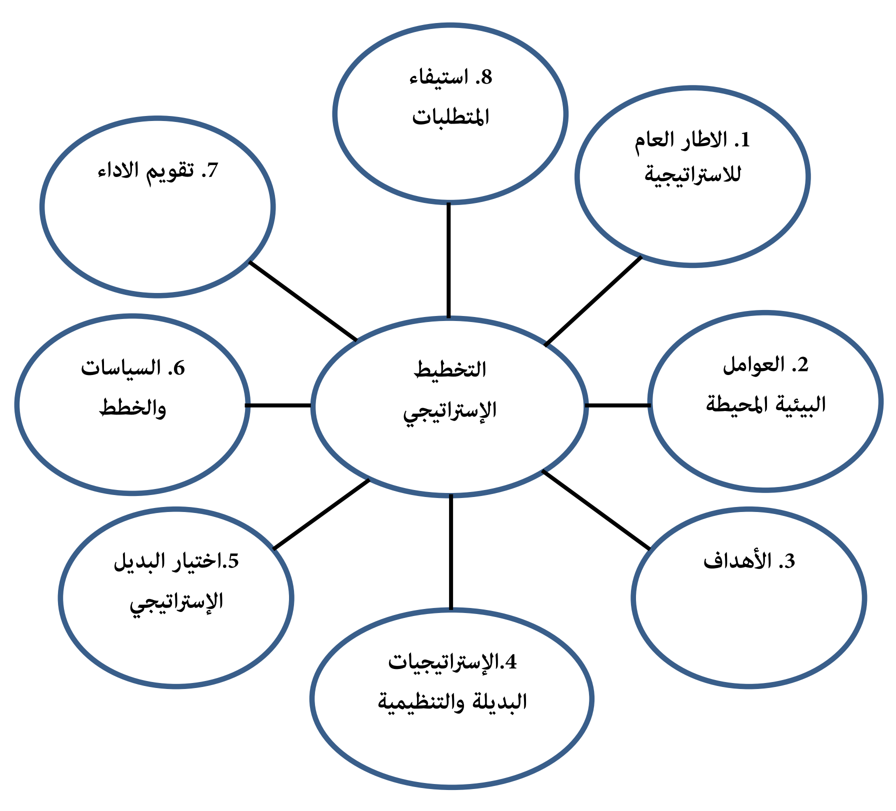
ويعتـبر التخطـيط الإسـتراتيجي عمليـة ذهنيـة تحليليـة لاختيـار الموقـع المسـتقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئية الخارجيـة ومـدى تكييـف المنظمـة معهـا، وهو عملية لا تبدأ من فراغ بل تبدأ بعملية تحديـد رسـالة المنظمـة وتحليـل البيئـة وتحديد الأهداف ووضع وتطوير الإسـتراتيجيات ثـم تقييمهـا واختيـار الأنسـب منهـا للمنظمة (السالم، 2000: 17)

التخطيط الإستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود. ولغرض بناء الخطط الإستراتيجية ينبغي على المدراء اعتماد المدخل المنظمي الواسع والعريض مما يساعدهم على التعامل وبفاعلية مع الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات في ضوء استعدادات المنظمة لمؤشرات القوة والضعف ( جواد، 2000 : 187 ).




شكل 5-1 مخطط مبسط لمفهوم التخطيط الإستراتيجي

ويرى (Huger & Wheelen، 2004، p 11 ) ان التخطيط الإستراتيجي هو تطوير مهمة المنظمة وخططها وأهدافها وسياساتها للمرحلة القادمة، ويرى (الصرن،2002: 299) أن التخطيط الإستراتيجي هو " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل". والتخطيط الإستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات – ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة – على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الإستراتيجي إلى إمتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات (Jude، 2005، p2 ).




شكل 5-2 مكونات التخطيط الإستراتيجي

وقد ربـط الفـرا مفهـوم الإسـتراتيجية بعمليـة التخطـيط الإستراتيجي واعتبرهـا أولى مراحل التخطيط الإستراتيجي حيث عرفها بأنها " الطريقة التي تسـلكها المؤسسـة في تحقيق أهدافها."

## 2-5.الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي يعرف بأنه عملية رسمية مستمرة لصناعة القرارات المنظمة والمبنية على تقييمات داخلية وخارجية، ويتضمن تنظيم الناس والمهمات لتنفيذ القرارات، وقياس درجة الإنجاز والفاعلية، ويتضمن الإجابة عن الأسئلة الآتية: كيف وصلنا إلى ما نحن عليه؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وكيف سنصل إلى هناك؟ وكيف نجعل العمل قابلاً للتنفيذ؟

ويرى جودستين ونولن وبفيفير (Goodsten, Nolan & Pfeiffer, 1993) أن التخطيط الإستراتيجي عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة لرؤية المستقبل، وتطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل، انه تنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المنظمة عبر بناء الرؤية المشتركة لكيفية خلق التكامل بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المنظمة ككل .

ويعرف كوفمان وهيرمان (Kaufman & Herman,1991) التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية للتجديد التنظيمي، توفر إطار عمل للتحسين وإعادة هيكلة البرامج والإدارة وتقييم تقدم المنظمة. وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية توجيه لأنشطة المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها، ووضع خطط إجرائية لردم الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه.

بينما الإدارة الإستراتيجية هي علم وفن يهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها حيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة. يكمن جوهر الإدارة الإستراتيجية في التخطيط طويل المدى الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة.

وهناك فريقان يوضحان الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

**أولها:** فريق يرى أنهما وجهان لعملة واحدة، ويطلقون الإدارة الإستراتيجية ويقصدون بها التخطيط الاستراتجي، عندما يتحدثون عن الإدارة الإستراتيجية يضعون بين القوسين التخطيط الإستراتيجي مما يدل انه يقصدون به شيء واحد.

**ثانيهما:** فريق يرى الاختلاف بينهما إذ قال: التخطيط الإستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية وهو يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الإستراتيجية: (تحديد مجال عمل المنظمة، وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها، وترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية محدودة، إعداد إستراتيجية تحقق الأهداف الإستراتيجية، وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وعليه فان تنفيذ الإستراتيجية ومراقبة الأداء (الرقابة الإستراتيجية) تقعان خارج نطاق التخطيط الإستراتيجي.

### 3-5. الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدي

رغم تقارب مفهوم التخطيط الإستراتيجي مع مفهوم التخطيط طويل المدى في التطبيق، إلا أن هناك مجموعة من الفروق هي:

1.التخطيط طويل المدى يركز على تحديد الأهداف وترجمتها إلى موازنات وبرامج عمل، أما التخطيط الإستراتيجي فيركز على تحديد ومواجهة القضايا ذات الأهمية البالغة للمنظمة ( القضايا الرئيسية أو الأولويات.

وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي يصلح بدرجة أكب للمنظمات التي تتأثر بالبيئة الاجتماعية والسياسية.

2.التخطيط طويل المدى يفترض أن الاتجاهات الحالية سوف تستمر إلى حد كبير في المستقبل، وبالتالي فإنه يفترض أن هناك – وبالضرورة – تواصلا بين الأزمنة في إطار البيئة التي تعمل فيها المنظمة .أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يركز على تحليل وتقييم البيئة، ولايفترض تواصل الأزمنة، بل إنه يتوقع حدوث مفاجآت.

3.التخطيط طويل المدى يفترض أن الاتجاهات المستقبلية هي عبارة عن امتداد للوضع السابق، كما أن الإدارة العليا في هذا النوع من التخطيط تفترض بأن الأداء المستقبلي سيكون أفضل من الأداء في الماضي، ولذلك غالباً ما تضع أهدافاً متفائلة. أما في التخطيط الإستراتيجي فلا يفرض أن يكون المستقبل دائماً أفضل من الماضي أو امتداد له، وعليه فالخطوة الأولى هي تحليل الخيارات المتاحة للمنظمة، وهذا ما يتطلب تحديد الاتجاهات والمخاطر، والفرص والمجالات التي يمكن من خلالها عمل اختراقات أو

ابتكارات مهمة، تساعد في تغيير الاتجاهات السابقة وإحداث تطورات في أداء المؤسسة المستقبلي، وهذا يتطلب تغييرات أساسية في الأهداف والإستراتيجيات والأساليب.

4.الخطة الطويلة المدى عادة تمثل امتددا وحيد الاتجاه للحاضر وإسقاط الحاضر على المستقبل. أما الخطة الإستراتيجية فإنها تميل إلى وضع تصور ورؤى نجاح المستقبل وكيفية تحقيقها.

5.التخطيط الإستراتيجي يركز على مدى متكامل للتوجه المستقبلي بدرجة أكبر من التخطيط طويل المدى.

6.يميل التخطيط الإستراتيجي إلى افتراض المستقبل الأكثر احتمالا للمنظمة ثم يرجع بالتفكير لرسم خريطة لتسلسل القرارات والتصرفات اللازمة للوصول إلى هذا المستقبل، بمعنى تضييق عدد ومدى القرارات، أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يميل أكثر إلى بحث مدى واسع من القرارات المفتوحة لمواجهة الاحتمالات غير المنظورة بفعالية وسرعة.

ومن ذلك يتبين أن النوعين من التخطيط الإستراتيجي وطويل المدى غير متعارضين ولكن الأمر يتطلب أن يوجه التخطيط الإستراتيجي عملية التخطيط طويل المدى وليس العكس.

7.يعتمد التخطيط طويل المدى على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة بزمن محدد، في حين يعتمد التخطيط الإستراتيجي على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بأهداف تضع إمكانياتها وجهودها للتمسك بها.

8.في التخطيط طويل المدى يكون التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ، بينما يكون التركيز في التخطيط الإستراتيجي على مرحلة التفكير والتكوين.

9.التخطيط طويل المدى يعالج فترة زمنية أطول من5 سنوات تصل في مداها إلى عشرين عاماً، ويبنى على أساليب التنبؤ لتحقيق الأهداف لاسيما الأهداف ذات الصفة الشمولية، أما التخطيط الإستراتيجي فيبنى على التحليل البيئي ويعالج الأهداف العامة في مدة ما بين3-5 سنوات.

ويبين الجدول التالي الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى.

جدول5-1

بعض نقاط المقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى

| المقارنة من حيث: | التخطيط الإستراتيجي | التخطيط طويل المدى |
|---|---|---|
| طبيعة النظام مستقبلا | نظام مفتوح يؤكد علي التنظيمات التي تتغير باستمرار مع تغير احتياجات المجتمع | نظام مغلق يتم به تطوير الخطط قصيرة المدي |
| يبني علي | عملية التخطيط، وضع رؤية مستقبلية، البيئة الخارجية، القدرة التنظيمية، تطوير العاملين وتطوير الاداء | البرنامج النهائي لخطة التحليل الداخلية |
| يتم بواسطة | مجموعة صغيرة ومتخصصة جدا من المخططين والخبراء مع مشاركة المجتمع كاستشارة | إدارة التخطيط متخصصين في الدوائر |
| يؤكد علي | التغيرات التي تحدث خارج التظيم والقيم التنظيمية والاجراءات المساندة | التغيرات، التخطيط،الاساليب الداخلية والخارجية |
| التركيز علي | يسأل عن القرار المناسب اليوم علي اساس فهم الوضع بعد خمس سنوات | الأهداف والاغراض التنظيمية لخمس سنوات من الان |

### 4-5. مزايا التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الإستراتيجي مزايا عديدة من أهمها: (الأغا، 2005 : 65 و (غنيم،2001: 242).

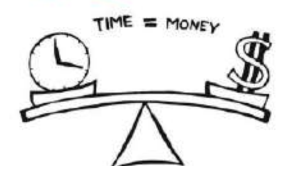
1. التخطيط عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
2. ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.
3. التخطيط الإستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الإستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوىً من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).
4. يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الإستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة (الآغا، 2005).
5. يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

6. يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ (حافظ، ووهب، 2003، 119 ).
7. يعمل التخطيط الإستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.
8. يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الإستراتيجي تتمثل بخطط إستراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغيراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

**التخطيط يحفظ الوقت**

قانون براين تريسي «Brian Tracy»:

**«كل دقيقة تقضيها في التخطيط فأنت توفر عشر دقائق في التنفيذ»**



### 5-5.أهداف التخطيط الإستراتيجي

يرى ( مصطفى،2004 : 50) إن التخطيط الإستراتيجي يحقق العديد من الأهداف والتي من أهمها:

- يعد التفكير الإستراتيجي أساسا لصنع القرارات المستقبلية.
- تحدد الإستراتيجية للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها، والفرص المتوقعة لتغتنمها.
- يعمل التخطيط الإستراتيجي على خفض المفاجآت فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية، تتوافر معرفة أفضل بالمتغيرات في مجالات مثل تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين، أسعار العملاء، أسعار مستلزمات الأداء مثل الخامات، التغليف والتخزين، النقل، الإعلان.... الخ.
- يمكن تحديد الأسواق الجديدة المستهدفة وتحليلها وتوصيفها، وتطوير منتجات جديدة تناسبها، وبدلاً من مجرد الاستجابة كرد فعل للتغير في حاجات أو رغبات العملاء، يمكن استشراف هذه المتغيرات والإعداد الواعي لدخول أسواق جغرافية جديدة وجذب قطاع سوقي جديد من العملاء أو أكثر.
- يتيح التخطيط الإستراتيجي تطويراً لمنتجات جديدة لتحسين مقابلة حاجات السوق.
- التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخاً فاعلاً للتغيير الإداري، فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في أي قرارات سيتخذونها إن وقعت أحداث معينة متوقعة، هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة، حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات، وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة.

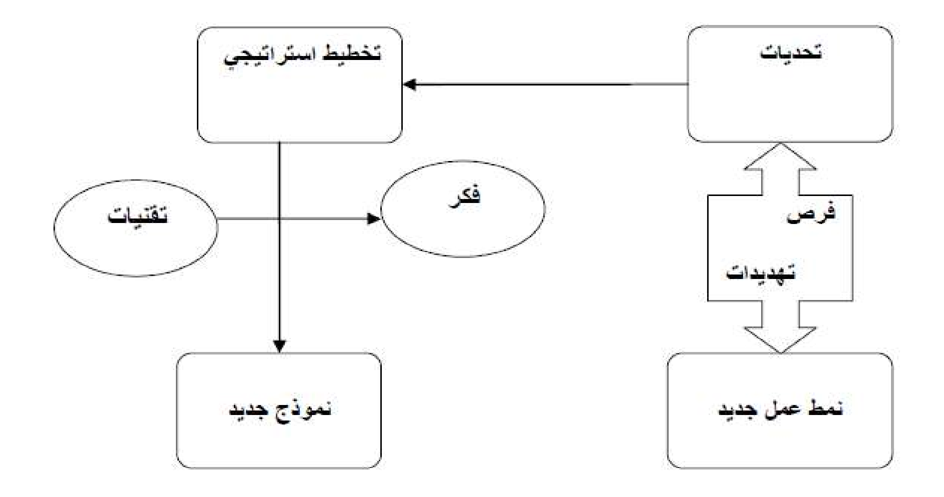
الجهد يحفظ التخطيط

قاعدة ال5Ps

Prior Planning Prevents Poor performance

التخطيط المسبق يمنع ضعف الأداء

ويبين الشكل التالي اهمية التخطيط الإستراتيجي في مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات.




شكل 5-3 مخطط مبسط اهمية التخطيط الإستراتيجي في مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات.

### 6-5.عناصر التخطيط الإستراتيجي

يقوم التخطيط الإستراتيجي على أربعة عناصر متميزة هـي: (الشـيخ وحمامـي،1995: 126).

1. **المستقبلية في إتخاذ القرارات:** حيث تحدد بدائل يمكن إتباع واحداً منها في المستقبل، وعند الاختيار يصبح ذلك البديل الأساس لجميع القرارات، أي أنها عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية التي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فان هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.
2. **العمليـة:** يبـدأ التخطـيط الإسـتراتيجي بتحديـد الأهـداف، ومـن ثـم تحديـد الإستراتيجيات، ثم تحديد السياسات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، وعليه فان التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة وزمن اتخاذها.
3. **الفلسفة:** يعد التخطيط الإستراتيجي اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لابد للمديرين العامين في أية مؤسسة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم ولابد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسة، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أية مؤسسة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.
4. **الهيكلية:** وهي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والإستراتيجيات، وتعمل أيضاً على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولا لتحقيق أهداف المنظمة، والتخطيط الإستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من

الخطط مع بعضها وهي الخطط الإستراتيجية، والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى. والمنظمات التي تتبع اللامركزية لابد لها من إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاثة من الخطط يبعضها، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسة إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

### 7-5.الصورة العامة لخطوات التخطيط الإستراتيجي

يمكن تحديد خطوات التخطيط الإستراتيجي بصورة مبسطة اولية بثلاثة خطوات رئيسية كالتالي كما يبين الشكل التالي شكل رقم( 5-4):

- التحليل الإستراتيجي
- صياغة الإستراتيجية
- الإختيار الإستراتيجي

أ- التحليل الإستراتيجي ويشمل كل من :

- تحليل البيئة الداخلية مثل تركيب المؤسسة الداخلي وثقافتها ومواردها
- تحليل البيئة الخارجية المحيطة والمؤثرة علي المؤسسة وتشمل كلا من البيئة السياسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية والتقنية.

ب- صياغة الإستراتيجية وتشمل الخطوات التالية :

صياغة وإرساء المهمة الإستراتيجية للمؤسسة

صياغة وإرساء الغاية الإستراتيجية للمؤسسة

صياغة وإرساء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة

ج- الإختيار الإستراتيجي ويشمل :

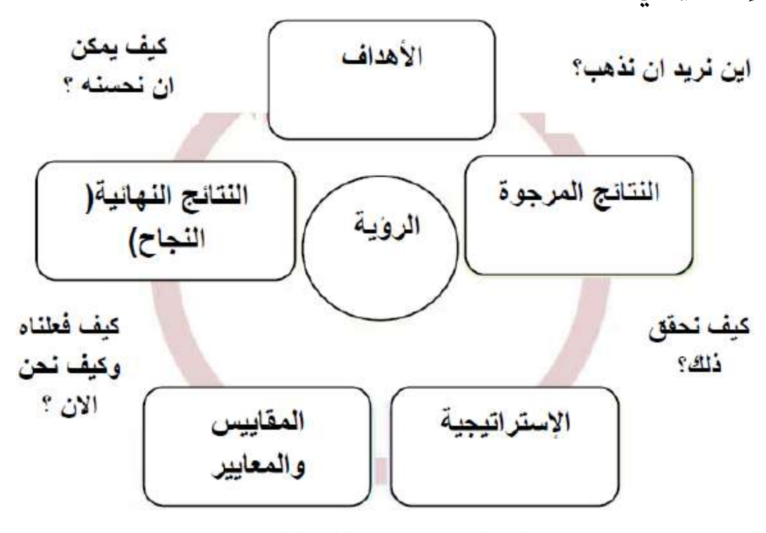
وضع الإستراتيجيات

إختيار الإستراتيجية المناسبة




شكل 5-4. مخطط مبسط لخطوات التخطيط الإستراتيجي

ويمكن اعتبار التخطيط الإستراتيجي دورة متتالية متتابعة ومترابطة من المراحل تتمحور حول رؤية المنظمة وتبدأ بوضع الأهداف وتحديد النتائج المرغوبة ثم وضع الإستراتيجية والخطة الإستراتيجية ثم وضع المقاييس والنتائج التي سوف يتم قياسها مرورا بالنتائج النهائية للمنظمة التي تتحقق في نهاية الامر، ويبين الشكل التالي دورة التخطيط الإستراتيجي.




**شكل 5-5. مخطط مبسط دورة التخطيط الإستراتيجي**

## 5-8.مبررات التخطيط الإستراتيجي

هناك بعض المبررات التي تفرض اللجوء إلى التخطيط الإستراتيجي: ( القطـامين،2002: 89)

1. **اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة:** ويقصد بها الوصول إلى نتائج غير متطابقـة مع الأهداف الموضوعة، فإذا كانت نتائج الأداء الحالية مساوية أو أفضـل مـن نتائج الأداء للسنة أو السنوات الماضية فـإن إدارة المؤسسـة تسـتنتج أن الأداء مقبول وأن لا داعي لإجراء أية تغيـيرات في السـياق المحـدد لنظـام التخطـيط الحالي، أما إذا كانت نتـائج الأداء تلـك أقـل مـن مثيلاتهـا للسـنوات الماضـية، تصبح الحاجة ملحة إلى إعادة النظر بالخطط القائمة ويصبح الوضـع يتطلـب الشروع في دورة تخطيط استراتيجي جديدة.
2. **تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسـة:** إذا أصـبحت نتـائج الأداء بعيـدة كثيراً عن التوقعات بصورة ملفتة للنظر عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسـة، هنا يتم طرح الأمور على طاولـة البحـث وتتجـه الأنظـار إلى رسـالة المؤسسـة وأهدافها الإستراتيجية وخططها وسياستها بحثاً عن السبب أو الأسباب.
3. **تولي مدير عام جديد لمهامه في المؤسسة:** لكـل مـدير عـام أسـلوبه وطريقتـه الخاصة في قيادة المؤسسة إذ أن للمدير سلطات ومسؤوليات واسعة تتيح لـه تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التـي يراهـا أكـثر ملائمـة لإنجـاز أهـداف مؤسسته.

### 5-9.المراحل العملية للتخطيط الإستراتيجي

تشير عملية التخطيط الإستراتيجي إلى تطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار كل من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة، كما تحتوي على التعريف برسالة المنظمة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها وتطوير الإستراتيجيات ووضع الخطوط الأساسية لسياسية المنظمة ( Hunger & Wheelen، 2004، p 37).




شكل 5- 6 مخطط مبسط لتوالي وتتابع مراحل التخطيط الإستراتيجي

ويمكن سرد أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي كما يلي:

**المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد**

مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمؤسسة ككل، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المؤسسة، ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها ينبغي أن تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي عدة خطوات هي :-

1. **التحليل الإستراتيجي Strategic Analysis**

ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المنظمة من جهة أخرى. (السلمي،2000: 129-130). ويتضمن التحليل الإستراتيجي بعدين هما:-

- **تحليل البيئة الخارجية**

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين. (الدوري،2005: 158). ومن العوامل الخارجية العوامل الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والديموجرافية.

- **تحليل البيئة الداخلية:**

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف. (إدريس ومرسي، 2002: 70).

وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الإستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على إتخاذ قراراتها الإستراتيجية، وإختيار البدائل المناسبة لها.ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية : العوامل المادية، والعوامل البشرية، والعوامل المعنوية. (المغربي، 1999: 133).

**وتشمل البيئة الداخلية على كل من:**

الهيكل التنظيمىStructure ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذى يتم وصفه فى الخريطة التنظيمية.

الثقافة Culture وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة

الموارد Resources وتشمل أصول المؤسسة المادية (أموال – ممتلكات –أثاث– مباني..) والبشرية وتشمل (مهارات وقدرات وكفاءة الكادر البشري ).

ويوضح والجدول التالي عناصر التحليل الإستراتيجي للبيئة التعليمية للجامعات كمثال للمؤسسات التي تطبق التخطيط الإستراتيجي.

جدول 5-2

عناصر التحليل الإستراتيجي للبيئة التعليمية للجامعات

| **التحليل الإستراتيجي (SWOT Analysis)** | |
|---|---|
| **الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)** | **الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)** |
| **العوامل الإدارية:** المسؤولية الاجتماعية، استخدام الخطط الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة (ديناميكية الجامعة)، مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة، كفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات في الجامعة، القدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ذات القدرات الخلاقة، القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، القدرة على التعامل مع آثار التضخم، المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية. | **العوامل السياسية/ القانونية:** قوانين التوظيف، استقرار الحكومة، اتجاهات النظام الحاكم، الأطراف الأخرى على الساحة السياسية،أصحاب المصالح، علاقة الدولة مع العالم الخارجي، الظرف التاريخي. |
| **العوامل المالية:** مصادر جلب المال، استخدامات رأس المال، العائدات من الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الاستقرار المالي، القدرة على المحافظة على استقرار أسعار الساعات الدراسية كسلاح تنافسي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد، القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل، القدرة على سداد | **العوامل الاقتصادية:** اتجاهات إجمالي الناتج القومي، معدلات الفائدة، عرض النقد، معدلات التضخم، معدلات البطالة، مراقبة الأجور والأسعار والرسوم الدراسية، رفع وتخفيض قيمة العملة، توافر الطاقة وتكلفتها، مستوى دخل الفرد، المنافسة، الموردون، الخدمات البديلة مثل التعليم عن بعد وكليات المجتمع. |

| | |
|---|---|
| الالتزامات طويلة الأجل. | |
| **العوامل البشرية:**<br>الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل، إمكانيات إعادة التأهيل. | **العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية:**<br>التغيير في نمط الحياة، التوجهات المهنية، نشاط المستهلكين، معدل تكوين الأسرة، توزيع السن للسكان، التحول الإقليمي في السكان، توقعات الحياة ومعدل نمو السكان، معدلات المواليد، أنظمة القيم، المستويات التعليمية والثقافية، الموروثات الحضارية. |
| **العوامل التكنولوجية (المادية والإنتاجية):**<br>المهارات الفنية والتكنولوجية، استخدام الموارد، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات التعليمية، القدرة على تقييم ابتكارات في المخرجات والعمليات، كفاءة المخرجات، هندسة العمليات، اقتصاديات التعليم، حداثة الأجهزة والمعدات، استخدام الحاسب الآلي، فاعلية برامج التدريب، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق. | **العوامل التكنولوجية:**<br>مجموع الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير، مجموع إنفاق التعليم على البحث والتطوير، تركيز الجهود التكنولوجية، تحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال المكننة. |
| **المصدر :**<br>**رستم، رفعت( 2004 ) ، التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجودة في التعليم العالي، العدد"1 " ، الجامعة الإسلامية : غزة ص 72-73.** | |

ويمكن تشخيص عوامل التحليل الإستراتيجي لعملية التخطيط بشكل مباشر على مستوى المؤسسات الجامعية كمثال علي المؤسسات التي تحتاج للتخطيط الإستراتيجي الجيد، وتصنيفها حسب الأولويات على النحو التالي:

**أ -عوامل القوة (Strengths)**

- أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين.
- البنية التحتية المتكاملة.
- المختبرات والتجهيزات المتطورة.
- البرامج الدراسية الحديثة والمتنوعة في كل المراحل.
- التنافسية، والسمعة الجيدة للخريجين.
- استخدام التقنية الحديثة في إدارة العملية التعليمية.
- إنتاج البحث العلمي والتميز فيه محلياً وإقليمياً.
- مناخ الحرم الجامعي، ووسائل الإنتاج المعرفي فيه.

**ب- عوامل الضعف Weaknesses**

- التعقيدات المادية وارتفاع تكاليف البرامج الدراسية .
- الصعوبات المناخية، وضعف الخدمات الجامعية.
- القصور في النشاطات الترويجية والتسويقية، والتوسعية.
- المحدودية في البرامج، والتوجيه، والكادر الأكاديمي.
- المحدودية في التعاون بين القطاعين العام والخاص.
- التقليد والروتين، والتشابه في البرامج والمجالات الدراسية.
- الضعف في الاتصال الخارجي مع المراكز البحثية والمؤسسات الأكاديمية العالمية.

ج- **الفرص Opportunities**

- نسبة النمو السكاني.
- نسبة الإقبال على التعليم.
- المنافسة المجتمعية، وتطور البيئة الاجتماعية.
- المحيط الجغرافي، الخدمات المساندة.

**د-المخاطر والتهديدات Threats**

- المنافسة في طرح البرامج، وفتح المؤسسات التربوية والتعليمية والخدماتية .
- الاستقطاب العالمي للبرامج، والمساندة الخارجية والدعم .
- محدودية الموارد، ومحدودية المحيط التنافسي .
- محدودية سوق العمل، والضغوطات الخارجية .
- ضعف الاستقرار السياسي.

ويمكن تحديد العوامل الداخلية بعدة طرق منها :حساب النسب المالية، قياس الأداء،المقارنة بالفترات الماضية، ومتوسطات الصناعة، ويمكن تطوير عدة أنواع من المسح وتطبيقها بغرض مراجعة العناصر الداخلية، مثل الحالة النفسية للعاملين وكفاءة الإنتاج وفعالية،الإعلان، وولاء المستهلك العارف،2001،ص 23).

ولأن التحليل البيئي هو عملية استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية - ومن ثَم تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في المؤسسات، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة، فإن البيانات المطلوبة لعملية التحليل الإستراتيجي تصنف عادة إلى:

- المعلومات التاريخية والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات، وقيمة المعلومات التاريخية تمكن من إستخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.
- المعلومات الحاضرة، وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة.
- المعلومات المستقبلية، وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإ دارة تقديراتها وتبني توقعاتها، وهي أساس هام لعمليات التخطيط عموما ( السلمي، 2000، 129-130).

2. **صياغة الإستراتيجية:** الإستراتيجية هي "نمط الأهداف، والأغراض والبرامج، وأعمال السياسات والقرارات والخطط وتخصيص المصادر، والتي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم المؤسسية(الكلية)، ولماذا تعمل؟ وماذا تريد أن تعمل؟ " (غنيم، 2005: 459). وتبدأ صياغة الإستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الإستراتيجية، ويستمد اختيار الإستراتيجية أساساً من نتائج تقويم مصفوفة SWOT (الدوري، 2005 : 157). ويساعد توافر الإستراتيجية على تحقيق الضمان، والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يومياً تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للمؤسسة، كما يشجع وجود إستراتيجية واضحة جميع العاملين على العمل سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة.



شكل 5-7 معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية

ولصياغة الإستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي:

- تحديد فلسفة المؤسسة، وغرضها، ورسالتها.

- وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.

- إختيار الإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

ولصياغة الأهداف الإستراتيجية لابد من الاتزام ببعض المعايير الهامة مثل:

- عمل صياغة كمية للاسترانيجية
- ان تكون للاستراتيجية ولصياغتها بعد زمني محدد
- ان تكون الأهداف قابلة للقياس
- ان تكون الإستراتيجية ملائمة
- ان تلقي قبول لدي المسئولين في المؤسسة
- ان تتسم بالمرونة
- الالتزام باهداف الإستراتيجية

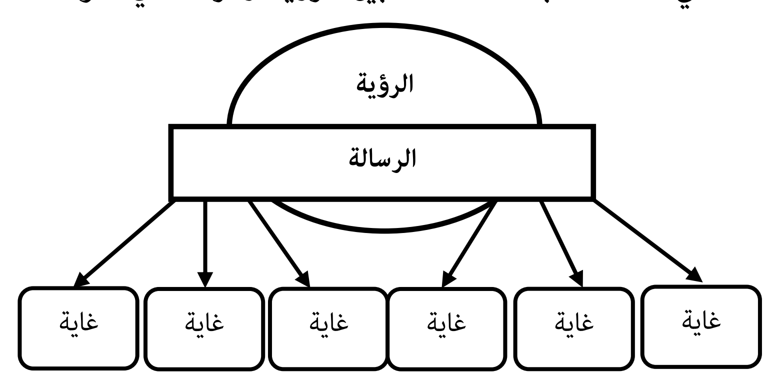
3. **وضع الخطة الإستراتيجية :**

الخطة الإستراتيجية: هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فكرة بناء المنشأة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة المرجع الرئيس التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل_ تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية، ...الخ.

ويمر وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي :-

**أ- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة :** وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها". (المرسي، وآخرون، 2005: 87). وعند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل، وذلك لتصور ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد، فالرؤية تضع إطاراً عاماً لفلسفة المنظمة غاياتها، استراتيجياتها، وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد (أبو الروس،2004: 28).ويضيف المرسي بأنه يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، وتحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام. (مرسي، وآخرون، 2002: 103). أما رسالة المنظمة فتعرف بانها: " الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المشابهة، وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق).(العارف، 2001 : 20).

ويبين الشكل التالي مخطط مبسط للعلاقة بين الرؤية والرسالة في الموسسة.




شكل 5-8. مخطط للعلاقة بين الرؤية والرسالة في الموسسة.

خصائص الرؤية الجيدة

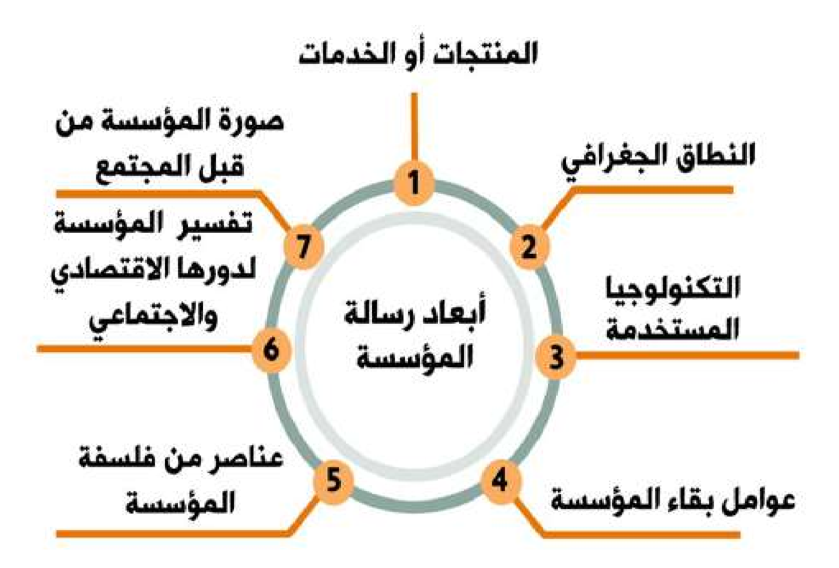
1. هادفة للنمو : فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها، فإنه حتماً يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان،ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكاناته.
2. واقعية ومرنة : تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحالية وكل الخيارات الإستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.
3. قابلة للقياس : بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها.
4. محددة بتاريخ : يعتقد الكثيرون أن الرؤية الطموحة لا يحكمها مدى زمني محدد باعتبارها غاية عظمى غير مقيدة، والحقيقة أن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما يفضل أن تكون طويلة الأمد حتى يمكن قياسها.
5. توضح الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
6. قيادة التغير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.
7. مركزة وواضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد
8. إعلامية تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وفهمها لجميع فئات المتعاملين معها.
9. عملية : ممكنة التحقيق وبغض النظر عن واقعيتها من منظور الأوضاع الراهنة فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل، واستنهاض قدرات فئات المتعاملين معها للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد.

خصائص ومعايير الرسالة الفعالة

المعايير الأساسية للرسالة الجيدة والفعالة المعايير الأساسية للرسالة الجيدة والفعالة تشمل

- المرونة والتكيف، حيث يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز الجامعة عن الجامعات المنافسة لها، وعامة إلى الحد الذي يوفر للمؤسسة إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى إعادة صياغتها.
- الوضوح ودقة التعبير، فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيراتها، يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل المؤسسة أو خارجها، محددة العبارات وقصيرة الجمل، مما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها.
- الواقعية والموضوعية، من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة.
- أن تكون طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل المؤسسة
- أن تعبر عن قيم وفلسفة المؤسسة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.
- تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة.
- الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية وتحقيق التكامل بين مستويات التنظيم المختلفة.
- القابلية للتحول إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.
- التوجه نحو ظروف المستفيدين تحقيقاً لجودة الخدمة المقدمة لهم.

ويبين الشكل التالي مخطط مبسط لابعاد رسالة المؤسسة.




شكل 5 -9. مخطط مبسط لابعاد رسالة المؤسسة

**ب- وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف:** تشكل الغايات الإستراتيجية العنصر الرئيسي في عمليات التخطيط الإستراتيجي حيث تحدد الإطار العام للأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، ويشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة (المرسي،وآخرون،2002: 120)، في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

وتمثل الأهداف الإستراتيجية أو الغايات آخر حلقات المستوى الإستراتيجي وهمزة الوصل بالمستوى التالي من التخطيط، فهي تتوسط الرؤية والرسالة ومستوى التخطيط العملياتي أو الإجرائي، ويمكن النظر إلى الأهداف الإستراتيجية أو الغايات باعتبارها حالات أو شروط موضوعية ينبغي العمل على تحقيقها من أجل ترسيخ وإقرار مجموعة المفاهيم الحاكمة والمعتقدات التي تضمنتها رسالة المؤسسة.

وتبنى الغايات والأهداف من وجهة نظر (ماندير، 2003، ص 24) من خلال عملية دقيقة تمر بثلاث مراحل متعاقبة وهي:

1 .مرحلة بناء الأهداف العامة، تلك الأهداف التي تأتي من الخيارات الفلسفية الكبيرة، والخيارات السياسية والتربوية.

2 .مرحلة التجزئة والتحليل القيمي الذي يرتبط بغايات أكثر واقعية ومحددة النهايات ويكون المستوى السلوكي للنشاط محدد.

3 .مرحلة الأهداف الإجرائية، التي تكون منظمة بشكل سلوكيات قابلة للملاحظة.

**خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:**

- القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كمياً كتحقيق الرضا الوظيفي والولاء والانتماء، إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المؤسسة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.
- المرونة :بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته.
- الوضوح والفهم :يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة
- التوازن والتكامل بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المؤسسة.

- المشاركة والقبول :بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تنسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية، مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.
- التحفيز :بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق.
- الملاءمة :يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمؤسسة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المؤسسة.
- التوافق مع الظروف المحيطة للمؤسسة :فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية.

المرحلة الثانية : مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

يعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها". (الدوري، 2005: 293).

إن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحديا أكثر صعوبة وتعقيدا لان طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا. إذ أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة وحسب وإنما يتعداها إلى فشل الإدارة الإستراتيجية ككل، ومهما كانت الإدارة ناجحة في البيئة الداخلية والخارجية مع استخدامها نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي الخاصة بعملية اختيار

وصياغة الإستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية سليمة.

إن الصياغة تهتم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ، كما أن مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج وأنها تبنى على أساس العمليات التشغيلية مع التركيز على الفاعلية والكفاءة، بينما تركز الصياغة على التنبؤ والتوقع المستقبلي. ويمكن القول أن صياغة الإستراتيجية بشكل جيد يعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال، وان المدراء الأكفاء غالبا ما يتحركون إلى الخلف والى الأمام بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. إذ أن الإدارة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في ضرورة تعدد خياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها.

ويرتبط تنفيذ الإستراتيجية بعدة عوامل مهمة منها، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية.

ويتم تطبيق الاستراتيجة من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية التي تشمل ما يلي:

**1. وضع الأهداف قصيرة الأجل:**

بعد مرحلة وضع الغايات العامة والأهداف طويلة الأجل من قبل الإدارة العليا يتم نشر هذه الأهداف وإعلام الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية بها لوضع خططهم التشغيلية، الأمر الذي يستلزم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل لتحويل الأهداف العامة إلى واقع عملي، وتعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها " عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عن سنة، وتسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى (غنيم، 2005، ص 454).

ويرى الخبراء أن نجاح صياغة الأهداف قصيرة الأجل وضمان انسجامها مع الأهداف العامة وتوفير الدافعية لتطبيقها، يتطلب المشاركة المسبقة من الإدارة العليا للإدارات والأفراد في وضع الأهداف العامة ووضوح السياسات، مما يخلق شعوراً بالمسؤولية لدى الجميع تجاه تحقيق ما تم الاتفاق عليه مسبقاً.

**2. وضع البرامج التنفيذية**

تعبر البرامج عن خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة ( العبد، 2003، 123).

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة أهمها:

- طريقة التنفيذ.
- مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة).
- مسؤولية التنفيذ (من سيؤدي العمل؟).
- تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.
- التكلفة المتوقعة.
- المتابعة والمراجعة النهائية.

وتحتاج هذه المرحلة إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

**3. الموازنات المالية**

الموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة (العبد، 2003، 128).

ويتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب، ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة، وامتزاج الأموال اللازمة استراتيجياً وتشغيلياً.

وترتبط الموازنة بالخطة الإستراتيجية ارتباطا وثيقا، إذ أن الموازنة تمثل تحليلا ماليا لقدرات المؤسسة وتنبؤا لمواردها وعائداتها المستقبلية، وهي الضابط الحقيقي لإمكانات المؤسسة في تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من أن التخطيط يبنى على التخيل والطموح لما يؤمل الوصول إليه بعيدا عن القيود التي تحد من التفكير، إلا أن الواقع الذي تعيشه المؤسسات وكلفة التشغيل التي بدأت في الارتفاع تؤكد ضرورة مراعاة المؤسسة لإمكاناتها، ويرى الباحثون والخبراء أنه يمكن التوفيق بين متطلبات التخطيط الإستراتيجي وصياغة الأهداف الإستراتيجية بعيدا عن القيود المالية،

وبين مراعاة الإمكانات من خلال الخطوات التالية[1]:

-يقوم فريق التخطيط بصياغة الأهداف ووضع الخطة التنفيذية وتكلفتها.

-يقوم فريق إعداد الموازنة بحصر إمكانات المؤسسة وإيراداتها المتوقعة للعام القادم.

-يناقش فريق الموازنة مع الإدارات المختلفة احتياجاتهم في ضوء الخطة وفي ضوء التقديرات المالية للإيرادات المتوقعة.

-في حال زيادة الكلفة التقديرية للأهداف عن الإيرادات المتوقعة يتم إعادة صياغة الأنشطة بغرض تقليل التكلفة.

-عند زيادة تكلفة الخطة في أكثر من هدف يلجأ فريق التخطيط وفريق الموازنة بإعادة ترتيب الأولويات للأهداف واختيار البدائل الأقل تكلفة، أو تأجيل تطبيق هدف ما لعدم توفر إمكانات تحققه، ويلجأ معدوا الموازنة عادة لتحويل الأهداف المؤجلة إلى الموازنات التطويرية بحيث تترجم لمشاريع تسعى المؤسسة للحصول على تمويل لها.

**المرحلة الثالثة : مرحلة الرقابة وتقييم الإستراتيجية**

تأتي عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الإستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى تعرف أو رصد الأخطاء، بل تهدف إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وتمتد عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية إلى التأكد من جودة التفكير الإستراتيجي،

---

[1] إياد علي الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية" مناهج وطرائق التدريس"، كلية التربية قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا 2011 ص 66.

والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف (المرسي، وآخرون، 2002: 405). كما أن كل الإستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مـدى تناسـبها مـع التغيـيرات التـي تحـدث في البيئـة الداخليـة والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلـب ذلـك مقارنـة النتـائج الفعليـة بالأهـداف المتوقعـة مـن تطبيـق الإسـتراتيجية وبالتـالي اكتشـاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الإستراتيجية (أبو بكر، 2006 :2)

ويرى الباحثون والخبراء أن عملية الرقابة والتقيـيم تـتم عـلى المسـتوى الإسـتراتيجي (الرؤية- الغايات والإستراتيجيات ) بعد مدة لا تقل عـن عـام مـن خـلال الخطـوات التالية[1]:

أ -تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء عملية التقييم.

ب -مقارنة نتائج التحليل الحـالي مـع نتـائج التحليـل السـابق للتعـرف إلى الظـروف المستجدة

على البيئة والتي تؤثر بشكل مباشر– سلبا أو إيجابا -في تحقيق الغايات.

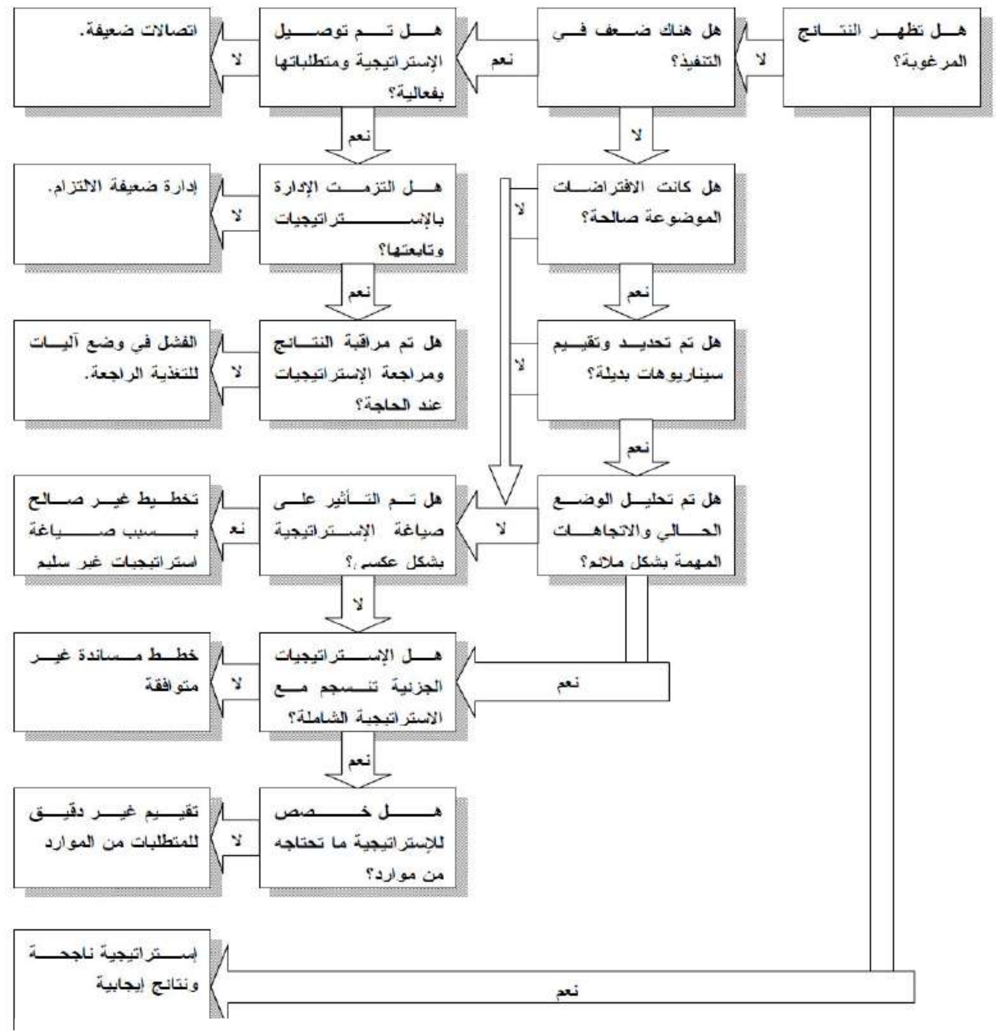
ج -فحص مدى إسهام الأهداف التفصيلية في تحقيق غايات المؤسسة حتى فترة إجراء عملية التقييم ووضع نسبة الإنجاز أو الإخفاق.

د -في حالات الإخفاق يتم دراسة أسبابه وعلاقة التحليلي البيئي به ومـن ثـم تحديـد البدائل العلاجية التي تسهم في تقويم الانحرافات أو التركيز على البدائل الإستراتيجية.

---

[1] [1] إياد علي الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية" مناهج وطرائق التدريس"، كلية التربية قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا 2011 ص 70.

وتقل التغيرات في المستوى الإستراتيجي ما لم يحدث تغير حاد نتيجة متغيرات سياسية أو اقتصادية مفاجئة، أما عملية الرقابة والتقييم على المستوى التنفيذي وبرامج العمل فيمكن إجراء تقييم دوري كل ثلاث شهور، وهي عملية سهلة لأنها ترتبط بأنشطة محددة المعنى والزمن والتكلفة، ومؤشر الأداء الناظم لعملية الحكم عليها، والنموذج التالي يوضح آليات الرقابة على المستوى التنفيذي.




شكل 5-10 مخطط مبسط لنموذج لآليات الرقابة على المستوى التنفيذي.

المصدر: (ابو الروس,2006, ص 52)

ويرى (المرسي، وآخرون،2002، 433-434) أن الرقابة على نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي تأتي في مرحلة سابقة لوضع الخطط وصياغة الأهداف من خلال الاطمئنان المسبق إلى واقعية الأهداف، وتلاؤم البيئة من حيث الفرص والتحديات، وانسجام الاتجاه العام للعاملين في المؤسسة مع مسار الخطة الإستراتيجية، وتستخدم قوائم الاستقصاء لتعرف اتجاه أعضاء المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن صياغة أسئلة الاستقصاء ينبغي أن تنسجم مع محددات صياغة الخطة الإستراتيجية ذاتها، وتعكس في أسئلة واضحة ومحددة اتجاهات الموظفين الإيجابية والسلبية تجاه الأهداف والأنشطة مما يعطي دلالات نجاح أو فشل الخطة.

ولصياغة حكم دقيق، وتقييم للخطة الإستراتيجية يفضي إلى نتائج تستفيد منها المؤسسة في إعداد خطتها الإستراتيجية المستقبلية، يلجأ فريق التقييم إلى آليات محددة ويعتمد على أدوات عدة، كالاستقصاء، والمقابلة، وتقارير الإنجازات السنوية، ونموذج تقييم الخطة، ونتائج الزيارات الميدانية. ويعتبر النموذج التالي أحد أدوات تقييم الخطة الإستراتيجية التي تسهل عملية التقييم ويستخدم فيه الاستقصاء المعياري ونموذج تقييم الخطة، ويعتبر النموذج أداة هامة ومكملة لما ذكرناه من أدوات أخرى.

**نموذج تقييم الخطة الإستراتيجية**

**الرؤية والرسالة:**

**أ .إلى أي مدى حققت الرؤية ما يلي:**

1-النمو الذي كانت ترغب الجامعة به.

2-استشراف المستقبل بشكل واقعي.

3-قابليتها لقياس مقدار التقدم الذي أحرزته.

4-نسبة الإنجاز بالمقارنة مع التاريخ المحدد لتحقيقها.

5-قيادة عملية التغير الاداري نحو الوضع المأمول.

6-المرونة والتكيف مع كافة المتغيرات.

**ب .إلى أي مدى كانت الرسالة:**

1-تتمتع بالوضوح.

2-تتمتع بدقة التعبير.

3-تتمتع بملائمتها للظروف الواقعية وإمكانية تحقيقها.

4-طموحة.

5-تعبر عن قيم وفلسفة المؤسسة.

6-محفزة للعاملين في المؤسسة.

7-قابلة للتحويل الى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.

**الغايات والأهداف**

**ج .إلى أي مدى كانت الغايات والأهداف:**

1-قابلة للقياس الكمي أوالوصفي.

2-تتسم بالمرونة.

3-واضحة ومفهومة لدى معظم الأفراد في المؤسسة.

4-دقيقة في صياغتها.

5-متوازنة بشكل كبير.

6-وضعت بمشاركة الأطراف المسؤولة عنها.

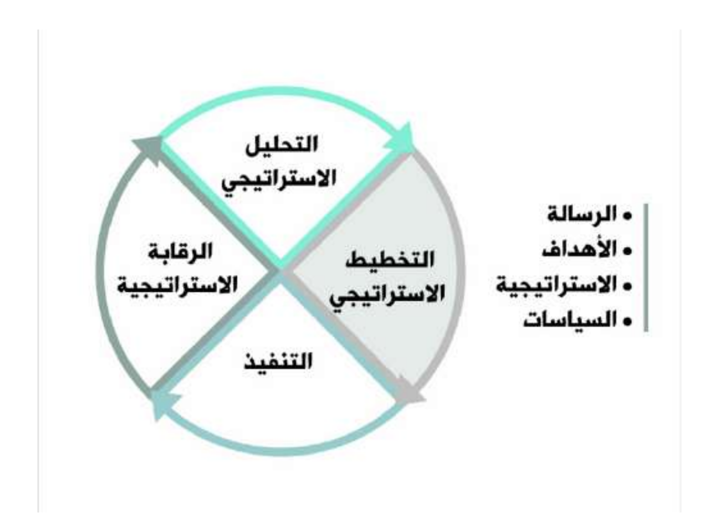
7-مقبولة لمجتمع المؤسسة الداخلي.

8-مقبولة لمجتمع المؤسسة الخارجي.

9-شاملة لكافة مرافق العمل في المؤسسة.

### تقييم الأنشطة والبرامج التنفيذية

تتميز الأنشطة والبرامج التنفيذية بأنها محددة بزمن وواضحة الصياغة وسهلة القياس بحيث يمكن تحويلها إلى حكم كمي أو وصفي يسهل قياسه، كما يسهل صياغة مؤشرات الأداء للبرامج التنفيذية التي تجعل من إجراء عملية الحكم أمرا ميسرا لجهات التقييم، بحيث تستطيع إصدار أحكام تتمتع بنسبة عالية من الصدق والموضوعية.




### 10-5.العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الإستراتيجي

أورد (العقيل، 2003: 3) عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي التي تخدم التنمية الشاملة على النحو التالي:

1. قيام التخطيط الإستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس.
2. أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.
3. أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.

4. أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.
5. أن تكون الخطة الموضوعة قابلة للتغير والتطوير والزيادة والنقصان.
6. أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعة لتحقيق النماء والتطور.
7. أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة.
8. أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

### 5-11 مهارات التخطيط الإستراتيجي

يتطلب التخطيط الإستراتيجي توافر مجموعة من المهارات أهمها: (عباس، 2004)

- **القدرة على التركيز:** إن مضاعفة القدرة في التركيز على الأمور التي يمكن عمل أشياء مميزة فيها تأتي نتيجة تفويض الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها كثيرا إلى المرؤوسين.
- **القدرة على التكيف:** يتطلب التخطيط قدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار، إذ أن القدرة على التكيف مع التغيير من خلال اعتباره شيئاً حتمياً تعتبر مهارة ضرورية للإبداع.
- **مهارة الصبر والتحمل:** تتمثل هذه المهارة بالقدرة على إعادة تقييم الذات، وهذا يساعد على تجاوز الضغوط اليومية وكذلك تقييم أداء المؤسسة مع الثقة بالمستقبل.
- **مهارات الاتصالات:** هناك ثلاث مجموعات من المهارات لتحقيق الاتصال المباشر الفعال:
- الحصول على استماع وانتباه: إذ أن هناك ضرورة للتصرف من اجل قبول الآخرين.

- الحصول على المعلومات المطلوبة: كيفية الإصغاء للآخرين بحيث تـتمكن مـن معرفة ما يعرفه الآخرون وبذلك تستطيع استعمال هـذه المعرفـة والمعطيـات للاستمرار في عملك.
- الحصول على اتفاق عملي: وهذا يوضح كيفية الحصول على اتفاق على بعـض الأشياء بحيث أن كل طرف من أطراف الاتصال يحقق أهدافه من الاتصال.

### 5-11. العقبات التي يواجهها التخطيط الإستراتيجي

تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي بعض العقبات، ومن بينها مايلي:(العارف،2000).

**1**-عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقـد يعـزى ذلـك لعـدة أسباب:

أ-إعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي.

ب-إعتقاد المدير بأنها ليست مسئوليته.

ج-إعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي.

**2**- إضطراب البيئة الخارجية الأمر الذي قـد يجعـل التخطـيط متقادمـا قبـل أن يبـدأ وذلك لعدة أسباب كتغير سريع في عنـاصر البيئـة القانونيـة والسياسـية والاقتصـادية، وارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

3-الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الإستراتيجي لدى المدير، لعدة أسباب من أهمها لا تسمح مشاكل وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي للمـدير تقبـل الفكـرة، كما أن مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضـع الخطـط الإسـتراتيجية لا تجعـل المـدير يقدر أهمية الفكرة، ووجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعـل المـدير يعتقـد بأنها فكرة غير مجدية.

**4-ضعف الموارد المتاحة:** وتشمل الموارد المالية وصعوبة الحصول على مواد أولية و صعوبة جلب التكنولوجيا والأسباب الفنية ونقص في القدرات الإدارية.

**5-التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك لعدة أسباب مثل** المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة تستغرق وقتا طويلا من الإدارة العليا، وان الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

ويمكن تلخيص العوامل التي تؤدي إلى فشل التخطيط الإستراتيجي الي الأتي:

- عدم توفر الإلتزام الكافي لدي الإدارة العليا بنتائج ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي.
- عدم الإهتمام ببناء قاعدة بيانات دقيقة وشاملة عن المنشأة وعن البيئة المحيطة بها.
- الإعتقاد الخاطئ بأن مجرد تحديد الأهداف والغايات كفيل بتحقيقها.
- عدم توفير التمويل الكافي لوضع الخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ.
- عدم الإهتمام الكافي بوضع الخطط التنفيذية.
- عدم توفر تحديد دقيق للمهام اللازمة لتطبيق الإستراتيجية.
- عدم وجود معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء والرقابة على تطبيق الإستراتيجية.

# الفصل السادس

# التخطيط الإستراتيجي للجودة

**6.مقدمة**

**6-1.منهج إدارة الجودة وإستراتيجية المؤسسة**

**6-2.علاقة التخطيط الإستراتيجي والجودة**

**6-3.تكامل التخطيط الإستراتيجي والجودة الشاملة**

**6-4. مستويات التخطيط للجودة في المنظمات**

**6-5.متطلبات التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة**

**6-6.مراحل التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة**

**6-7.إستراتيجية تطبيق الجودة في المؤسسة**

# الفصل السادس

# التخطيط الإستراتيجي للجودة

## 6.مقدمة

تعتبر مبادئ ومنطلقات الجودة أساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط، وكما أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تطبق وتعمل بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الإستراتيجي لما لها من ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات الجودة. وتجدر الإشارة إلى وجود نقاط اتفاق وتكامل بين التخطيط والجودة مما يشير إلى مدى التكامل بينهما، إذ يجب أن تتوفر مبادئ الجودة لدى صياغة رسالة وأهداف المنظمة، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها، وأحد أهم مكوناتها ومعاييرها. وقد أدى تطور المفاهيم باتجاه جودة العمل إلى تطوير الخطط والبدائل الإستراتيجية بما يخدم تطوير المؤسسة، ثم إن عملية تنفيذ الأهداف ترتكز على جماعية الأداء، وتفاعل كافة الإدارات والأقسام في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تعبر عنه فلسفة الجودة الشاملة ومبادئها التي تركز على المشاركة لجميع أعضاء المؤسسة والمستفيدين من خدماتها، ولضمان تحقيق نتائج أفضل لعملية المشاركة في التنفيذ يشترط أن يسبقها تحقق عملية مشاركة الجميع في صياغة ووضع أهداف المؤسسة خلال عملية التخطيط.

### 6-1.منهج إدارة الجودة واستراتيجية المؤسسة [1]

لقد أصبح من الواضح أن الهدف الأساسي الذي تطمح أية مؤسسة من المؤسسات إلى الوصول إليه هو تحقيقها للميزة التنافسية في نشاطاتها الرئيسية، وقد ظهرت الحاجة إلى وجود شكل تحليلي يتناول عملية تشكيل ووضع الإستراتيجيات التي تقوم على معرفة المؤسسة العميقة بقدراتها وإمكانياتها وتفهمها للظروف المحيطة بها وذلك كنتيجة للتحديات المتزايدة التي تواجه المديرين.

ففي ظل العولمة التي تخللتها ثورة في مجال الاتصالات والمعلوماتية، وفي ظل نظام التجارة الدولية التي كسرت الحواجز الجمركية الموجودة بين دول العالم، وأصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام جميع المنتجين ليروجوا سلعهم.

هذه الأوضاع الراهنة اليوم أوجدت منافسة عالمية شديدة بل عنيفة وشرسة بين المنتجين للسلع في جميع الدول.

ومما زاد من حجم المنافسة العالمية، وجود ظاهرة الكساد التجاري في العديد من دول العالم، أي أصبحت ظاهرة العرض أكبر من الطلب في العديد من الأسواق العالمية والمحلية، فالأسواق اليوم مغرقة بالسلع والخدمات، والمؤسسات المنتجة يتنافس كل منها على كسب حصة أكبر في السوق.

---

[1] ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة-الجزائر، 2009، ص 25.

وفي ظل هذه الظروف أصبح العميل هو سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لإرضائه، طمعًا في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المؤسسات.

في ضوء هذه السمات العالمية للتجارة الدولية، والمنافسة الشديدة، والكساد التجاري، والتهافت والتسابق بين المؤسسات من أجل إرضاء عملائها، توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرتها المؤسسات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، فأية خسارة لأي عميل أو زبون يعني ذلك تأثر مستقبل مؤسسة وتعرض بقاءها للخطر.

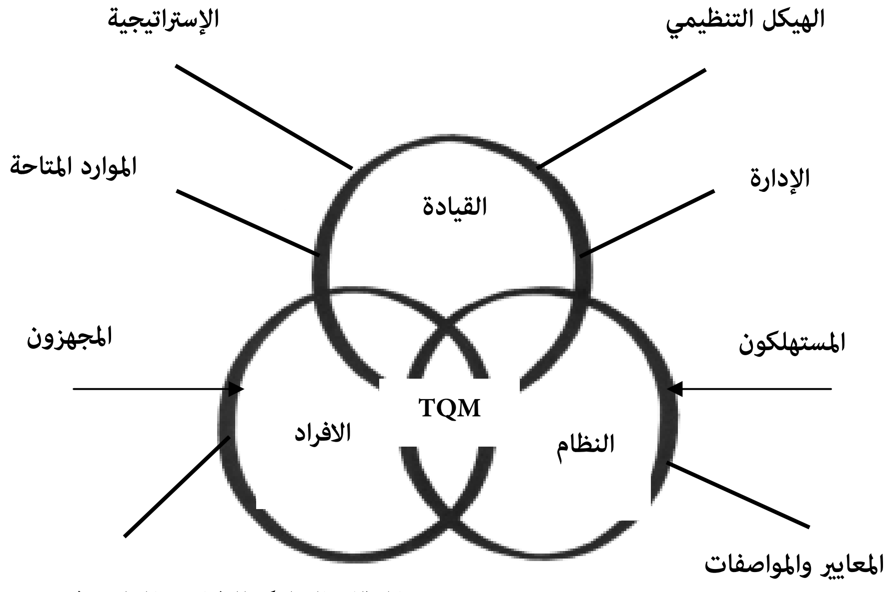
إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن منهج متكامل يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظروف داخلية مواتية، لذلك تنطوي فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مفهومين، وهما الشمولية والتكاملية.

فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العملاء لتتعدى تلك التوقعات، ويقصد بالتكاملية أن أي مؤسسة كنظام مكونة من نظم فرعية يعتمد بعضها على بعض ومن هذا المنطلق نجد أن إدارة الجودة الشاملة تشجع على عملية التكامل الأفقي بين الإدارة والأقسام المتعددة كما يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وجودة النظام الإداري.

وتحتاج هـذه الفلسـفة إلى تعـاون كـلي بـين جميـع الإدارات والأقسـام وعـلى جميـع المستويات الإدارية وإشراف مباشر على جميع عناصر التشـغيل التـي تضـم الشـؤون الإدارية والمالية والمشتريات وأخيرًا الخدمة نفسها.

ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء الفريق، والقدرة على تحديد أدوارهم، مع توضيح العائد من تطبيق هذه الفلسفة إلى منتجات وخدمات الجـودة التـي تسـعى المؤسسة إلى تقديمها للعميل.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين جميع الأطراف في المؤسسة من اجل تحقيق أهـداف المؤسسة من خلال إستراتيجيتها وتفاعل كل الأطراف داخل المؤسسة وخارجها.




**شكل 6-1.مخطط مبسط يبين النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المؤسسة**

**المصدر :خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة،ط1 ،الأردن،دار المسيرللنشر والتوزيع، 2000،ص 73.**

يقول ستيفن ويل ورث[1] Stven c. wheel wright لقد كان يعتقد أرباب الصناعة الأمريكية أن نظام الإنتاج في اليابان مبهما وغير واضح، ويعتبره البعض منهم انه مرتبط بالعوامل الثقافية والعلاقات التنظيمية في مختلف القطاعات وكذا السياسة العمومية للبلد وبالتالي لا يمكن الاستفادة منه لاختلاف هذه العوامل في البلدين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان.

لكن بعد ما قامت مجموعة من مسؤولين المؤسسة الأمريكية جينيرال الكتريك بزيارة لثلاثة مصانع يابانية، توكيو سنو الكتريك، توشيبا تيسيريمي وركس يوكوقاوا الكتريك وركس وقامت مجموعة ثانية لمصانع أخرى تغيرت أفكارهم واتضح انه يمكن اخذ من خبرة اليابانيين فيقول أحد المسؤولين في المؤسسة الأمريكية كان لدينا الإمكانية أن نعمل كالمصانع اليابانية لو تابعنا العمليات حتى نهاياتها ونكون أكثر جدية في التطبيق، إن اليابانيون لا يعملون أكثر منا ولكن يعملون بطريقة جدية ومستمرة وبشكل جماعي.

يتضح لنا من هذا العرض العلاقة القوية والارتباط المنطقي والطبيعي بين استراتيجيات المؤسسات وإدارة الجودة الشاملة، فإن كانت أهداف ومبادئ المؤسسة الأساسية والتي تنبني عليها إستراتيجيتها هي الاهتمام بتوفير الحاجات الأساسية للعملاء وإرضائهم، وإن كان هدفها الاهتمام بالجودة العالية والسعر المناسب، وإن كانت رغبة المؤسسة تتمثل في إحكام المراقبة والتحكم في كل مراحل وجوانب العملية الإنتاجية وعملية عرض منتجاتها وبضائعها، وإن كان هدف المؤسسةتطبيق الإستراتيجية الموضوعة من خلال نظام الإدارة الذي يؤكد على احترامه لجميع العاملين وثقته فيهم، إلى جانب الاهتمام بمصالح هؤلاء العاملين فكل ذلك توفره إدارة الجودة الشاملة كفلسفة

---

[1] Stven c. wheel wright ،Une clef japonaise: les activités opérationnelles ، Harvard l'Expansion ،Hiver 1981-82 ،P 92-93

إدارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة المؤسسة بشكل أفضل عن طريق التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات العميل وتجاوزها،ومن ثم تحقق المؤسسة هدفها الأساسي وهو تحقيقها للميزة التنافسية في نشاطاتها الرئيسية والتغلب على منافسيها والتفوق عليهم.

ومن هنا تستطيع أن نقول إن استراتيجيات الأعمال وإداراتها الإستراتيجية مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة بمنهجيتها وإستراتيجيتها المتكاملة، بل كلاهما متطابقان في الأهداف والأساليب.

لقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج وإستراتيجية متكاملة، الضمان الأساسي والوحيد في تحقيق الميزة التنافسية في نشاطات المؤسسة الأساسية، والتغلب على منافسيها والتفوق عليهم، وبقاءها واستمراريتها في السوق.

ويكفي هنا أن ندلل على عنصر واحد فقط بين عناصر مكونات إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، والفائدة التي تحققت منه بتجربة مؤسسة موتورولا وهو مدى فائدة عمليات تحسين الجودة، حيث حققت فرق التحسين لدى هذه المؤسسة في هذا المجال فوائد متعددة، زادت من قدرتها التنافسية، وتتلخص هذه الفوائد فيما يلي:

1-خفضت من حجم الورقيات المستخدمة في مجال العمل بفروعها خاصة في الشراء والبيع والفوائد المستخدمة في هذين المجالين باستخدام الحاسب الآلي، حيث ألغت تقريبًا العمل الورقي اليدوي من قبل الموظفين.

2-خفضت زمن وصول المواد من الموردين من ( 8) أسابيع إلى ( 3) أسابيع.

3- حسنت من الخدمات المقدمة لعملائها مع تخفيض تكلفتها.

4- حسنت من مستوى جودة منتجاتها، وقد بلغت الوفورات التي حققتها هذه المؤسسة في جميع فروعها مبلغ ( 2.2 ) بليون دولار سنويًا.

### 2-6.علاقة التخطيط الإستراتيجي والجودة

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم المقومات لتحقيق جودة أداء المنظمة من خلال وضع رؤية ورسالة للمنظمة ومن حيث وضع الغايات والأهداف التي ستلتزم المنظمة بتحقيقها في الوقت المثالي حتى تتمكن من تحقيق أعلى درجات الجودة.

فالتخطيط الإستراتيجي عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وادراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة (الدجني،2011).

ويرتبط التخطيط الإستراتيجي بالجودة بوصفه الإطار العام الذي تضعه المؤسسة لتنظيم أعمالها، وتحسين أنشطتها وفق منظومة يشارك جميع العاملين فيها في إطار رؤية موحدة، ورسالة موثقة، مما يجعل من المخرجات دليلا مؤكدا على الجودة، ومؤشرا من أهم مؤشراتها.

وينبغي أن تكون الجودة حاضرة في كافة مراحل عملية التخطيط، بدء بنشر الثقافة والقيم، مرورا بالرسالة والأهداف، وانتهاء بالرقابة والتقييم، ومن هنا كان الارتباط تكامليا بين التخطيط والجودة.

ويعتبر التخطيط من المقومات المهمة لتحقيق جودة المنظمة، وتقاس عملية التخطيط من خلال مدى شمولية الخطط للقضايا الإستراتيجية، وكيف تضع المنظمة رسالتها التي تعبر عنها، وكيف تحدد أهدافها الإستراتيجية، وعملية تطبيق وتطوير الخطط والبدائل لمواجهة العوامل والتحديات التي تعترضها (بليدرج،2004).

فوجود التخطيط السليم ضرورة ملحة لنجاح إدارة الجودة بما يتبناه من مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في عملية الإنتاج بمشاركة جميع العاملين مما يشكل دافعا نحو تحقيق أهداف المنظمة .فلا يمكن لإدارة الجودة وإدارة التغيير أن تطبقا وتعملا بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الإستراتيجي وذلك بسبب إرتباط المفهومين الوثيق بنجاح تطبيقات الجودة (الحفار، 2001).

ويوضح الجدول التالي نقاط الإتفاق والإختلاف بين التخطيط الإستراتيجي وبـين إدارة الجودة الشاملة:

جدول 6-1

نقاط الإتفاق والإختلاف بين التخطيط الإستراتيجي وبين إدارة الجودة الشاملة

| العملية | التخطيط الإستراتيجي | إدارة الجودة الشاملة | مدى الاتفاق والاختلاف |
|---|---|---|---|
| المباديء | تبني الإدارة العليا | القيادة | اتفاق |
| | التركيز على الثقافة والقيم | التركيز على العميل | اختلاف |
| | التركيز على المشاركة | حشد خبرات القوى العاملة | اتفاق |
| | وضوح الرؤية والرسالة | التركيز على العمليات | اختلاف |
| | التركيز على نتائج التحليل البيئي | التركيز على إدارة المعلومات وتحليلها ودراستها – اتخاذ القرارات بناء على الحقائق | اتفاق |
| | التركيز على دقة الخطة التنفيذية | الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص | اتفاق |
| | التركيز على مؤشرات الأداء | التركيز على نتائج الأداء التنظيمي | اتفاق |
| | التركيز على الرقابة والتقويم | ارجاع الأثر ويعنى بها نتائج التقييم التي تفيد في التحسين المستمر | اتفاق |
| المخرجات | إطار مفاهيمي وقيمي منظم يحكم سلوك المؤسسة | ثقافة إيجابية سائدة توجه العاملين نحو السلوك الصحيح | اتفاق |
| | مشاركة وتفاعل جميع العاملين في بناء الخطة وصياغة الأهداف | فرق الجودة تسهم في بناء وتطوير المؤسسة | اتفاق |

| | خطة واضحة المعالم | أدلة على عمل وأنظمة موثقة | اتفاق |
|---|---|---|---|
| | مؤشرات أداء لأهداف الخطة | معايير ناظمة لتطبيق مفردات الجودة | اختلاف |
| | تنظيم عمل الأفراد والأقسام | استغلال الموارد بشكل أمثل | اتفاق |
| **المصدر : الدجني، ( 2011 ) دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة. دكتوراة غير منشورة، دمشق، جامعة دمشق، 102.** | | | |

يتضح من خلال الجدول السابق أن نقاط الاتفاق والتكامل بين التخطيط الإستراتيجي والجودة كبيرة وتعبر عن مدى التكامل بينهما، فمبادىء الجودة يجب أن تكون حاضرة عند صياغة رسالة وأهداف المؤسسة، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها، وأحد مكوناتها ومعاييرها (الدجني،2011).

كما أن التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والجودة يظهر جليا عند البدء بتنفيذ ما تم التخطيط له، فنجاح عملية إدارة الجودة يتأكد بترجمة الخطط التي اعتمدت إلى أفعال وحجم النجاح غالبا ما يرتبط بمجموعة عوامل من أهمها:

1) كفاءة وفعالية من يقومون بالتخطيط.

2) كفاءة وفعالية من يقومون بالتنفيذ.

3) دقة التخطيط ووضوح الخطط الموضوعة.

4) توفر الإمكانات المادية، من موازنات وأجهزة.

5) وضوح الإجراءات التنفيذية

ولأن إدارة الجودة هي من مسؤوليات إدارة المنظمة فإن المنظمة ملزمة بوضع الخطط اللازمة لكل نشاطاتها وتطويرها بما يتلائم مع رؤية المنظمة وبما يحقق أهدافها .فلا يمكن لأهداف الجودة الشاملة أن تنضج بدون تخطيط إستراتيجي.

وقد اعتبر بلدريدج (Baldrige) أن التخطيط الإستراتيجي معيار مهم من المعايير والمبادىء العامة للجودة والنوعية والتي تشمل بالإضافة للتخطيط الإستراتيجي القيادة والتركيز على المستفيدين والعاملين وعلى إدارة العمليات والتركيز على نتائج الأداء التنظيمي (بليدرج،2004).

### 3-6.تكامل التخطيط الإستراتيجي والجودة الشاملة

يعمل التخطيط على تبني مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في نوعية الحياة العملية، وتأمين المشاركة للجميع، وتطوير البنى الأساسية للعمليات، وإيجاد بدائل وأساليب ترتكز على فهم معمق للبيئة مما يقلل من نسب الهدر الناتج عن التخبط والعشوائية، ويكسب القائمين عليه والمشاركين فيه ثقة بأنفسهم وبتوجهاتهم، ويمثل دافعاً ومحفزاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة ولأن تحقيق أهداف المؤسسة، ولأن تحقيق أهداف معينة بطريقة مثلى تحتاج إلى العديد من البيانات الإحصائية والمعطيات التكنولوجية، وتحليل الآثار المترتبة على كل خطوة من الخطوات تحليلاً دقيقاً، والمقاربة بين نتائج الخطوات البديلة المتعددة والتوازن بين متطلبات تحقيق الأهداف وبين الموارد المتوفرة (الحفار،2001، ص67)، فإن مبادئ ومنطلقات الجودة تصبح ممثلة كأساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط، وكما أن إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير لا يمكن أن طبقاً وتعملا بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الإستراتيجي لكلا المفهومين من ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات الجودة.

ولتفصيل العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والجودة وتحديد نقاط الارتباط بينهما لا بد من الإشارة إلى المبادئ التي ترتكز عليها كلتا العمليتين، والمخرجات التي تنتج عنها

أن نقاط الاتفاق والتكامل بين التخطيط والجودة كبيرة وتعبر عن مدى التكامل بينهما، فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عند صياغة رسالة وأهداف المؤسسة، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها، وأحد أهم مكوناتها ومعاييرها، ويبرز (كيلادا، 2004)، التخطيط والجودة باعتبارها عناصر أساسية وأسسا مهمة يبنى عليها تحديد اتجاهات واستراتيجيات المؤسسة، وتمثل القرار التي يحدد للمؤسسة صبغتها، ومسار عملها، ودقة نجاحها وتأثيرها في البيئة التي تعمل خلالها، فإذا بنيت الثقافة لدى العاملين داخل المؤسسة أصبحت جزءا من عاداتهم وتقاليدهم وشكلت رؤيتهم وفهمهم للمستقبل، وعبرت عن القيم غير المكتوبة. وعند استهلال عملية التخطيط يبدأ التخطيط بتشخيص يقود إلى إعداد أهداف تحقق الجودة الشاملة، من خلال التعرف على البيئة الخارجية (العملاء -السوق - حجم التنافس)، وتحديد الأهداف التي تعمل على استقطاب وإرضاء مجتمع المستفيدين، ثم يتجه لتحليل البيئة الداخلية التي تم بتوزيع الموارد وتنميتها واستثمار نقاط القوة فيها ومعالجة الخلل وبذلك يخدم هذا التحليل غاية مهمة من غايات الجودة.

وتتحدد أهداف الجودة الشاملة بعد إتمام عملية التشخيص ودراسته بعناية، لذلك نجد أن تطور المفاهيم باتجاه تجويد العمل أدى إلى تطوير الخطط والبدائل الإستراتيجية بما يخدم تطوير المؤسسة، ثم إن عملية تنفيذ الأهداف ترتكز على جماعية الأداء، وتفاعل كافة الإدارات والأقسام في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تعبر عنه فلسفة الجودة الشاملة ومبادئها التي تركز على المشاركة لجميع أعضاء المؤسسة والمستفيدين من خدماتها، ولضمان تحقيق نتائج أفضل لعملية المشاركة في التنفيذ يشترط أن يسبقها تحقق عملية مشاركة الجميع في صياغة ووضع أهداف المؤسسة خلال عملية التخطيط.

### 4-6. مستويات التخطيط للجودة في المنظمات

التخطيط للجودة في المـنظمات والمؤسسـات يشـمل التخطـيط لارسـاء وانشـاء نظـام لإدارة الجودة في المنظمة، والتخطيط لارسام نظام الجودة له عدة مستويات هي:

- مستوي التخطيط الإستراتيجي
- مستوي التخطيط التكتيكي
- مستوي التخطيط التشغيلي

1.مستوي التخطيط الإستراتيجي

يشـمل هـذا المسـتوي وضـع سياسـة الجـودة والأهـداف والـرويء ورسـالة المنظمـة والتخطـيط لإدارة الجـودة الشـاملة للمنظمـة والتنظـيم، وتكـوين إسـتراتيجية لإدارة الجودة الشاملة؛ بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمـج نشـاطات إدارة الجودة الشاملة ضـمن اسـتراتيجيات وخطـط المؤسسـة، وتكـوين نظـام داخـل وحدات المؤسسة لوضع أهـداف محـددة للجـودة الشـاملة داخلهـا، وتحديـد كيفيـة إشراك العاملين في تنفيذ برنامج الجودة، واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية في تنفيـذ هذا البرنامج.

ويحدد هذا المستوي وصـف كامـل لكافـة العمليـات والأنشـطة الهامـة الإسـتراتيجية المتعلقة بالجودة. وفي هذا المسـتوي يـتم إنشـاء دليـل الجـودة الـذي يكتـب كـنشرة مفصلة يمكن توزيعها علي العملاء أو نشرها متاحة للجميـع عـلي الانترنـت لتعطـيهم المعلومات الكافية عن كافة الامور الاساسية المتعلقة بالجودة داخل المنظمة ولا يلـزم ان يبين كيف تجري عمليات الجودة تفصـيلا.ويعتـبر دليـل الجـودة مـن اهـم وثـائق المنظمة المتعلقة بالجودة.

ان توزيع هذا الدليل سوف يخلق حالة من الثقة لدي المؤسسة من قبل عملائها وتأكيد ان المؤسسة لديها نظام جودة محدد بوثيقة هامة وهي دليل الجودة.

ان دليل الجودة الذي يشمل المستوي الإستراتيجي يجب ان يتضمن ولا يقتصر علي التالي:

1) إفادة من الإدارة العليا بسياسة الجودة المتبعة شاملة الأهداف والالتزمات

2) الترتيب والتنظيم والهيكل التنظيمي للمؤسسة ومكان ودور قسم الجودة به

3) العلاقة بين الإدارة والعمليات الفنية والانتاجية والخدمية في المؤسسة ونظام الجودة.

4) نطاق نشاط المؤسسة

5) الاجراءات الخاصة بمراجعة وتدقيق نظام الجودة بالمؤسسة

6) نظام التوثيق بالمؤسسة وعمليات ضبطه والتحكم به

7) وصف لكيفية قياس مؤشرات ومعايير الجودة في المؤسسة

8)اجراءات التحسين المستمر لنظام الجودة

9) اجراءات التعامل مع شكاوي العملاء

وتصف مستندات المستوي التكتيكي والتشغيلي التفاصيل عن كيف سوف يتم تأكيد الجودة في المؤسسة، وادلة الجودة التي تغطي المستوي التكتيكي تشمل ولا تقتصر علي الموضوعات والارشادات التالية:

- طرق ضبط وصيانة الوثائق والسجلات
- طرق العمل القياسية لتنفيذ الأنشطة والمهام
- طرق عمل مخططات ضبط الجودة للمؤسسة اذا كانت انتاجية
- طرق المقارنة المرجعية للمؤسسة
- الاجراءات التصحيحية والوقائية التي يجب اتخاذها عن اكتشاف حيود أو عدم مطابقة لاحد بنود نظام الجودة بالمؤسسة
- طرق إجراء عمليات التفتيش والاختبار بالمؤسسة

وادلة الجودة التي تغطي المستوي التشغيلي تشمل ولا تقتصر علي الموضوعات والإرشادات التالية:

- تعليمات العمل الخاصة بالمهام داخل الوحدات
- طرق العمل القياسية التي تصف العمليات المحددة والطرق التي سوف تجريها الوحدات بالمؤسسة
- جداول العمل اليومية في المؤسسة.

### 5-6.متطلبات التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة

لعمل تخطيط استراتيجي للجودة الشاملة في المؤسسات فانه يتطلب توافر بعض المتطلبات الهامة في المؤسسة أهمها ما يلي:

-أن يتم العمل على تطوير البنى الأساسية للعمليات، وإيجاد بدائل وأساليب ترتكز على فهم معمق للبيئة مما يقلل من نسب الهدر الناتج عن التخبط والعشوائية، ويكسب القائمين عليه والمشاركين فيه ثقة بأنفسهم وبتوجهاتهم، ويمثل دافعاً ومحفزاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

- ان يتم توجيه ثقافة المنظمة نحو الجودة ومتطلباتها ومعاييرها واهدافها.

-أن يتم توظيف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها حتى تتلاءم مع بيئة المنظمة.

-التوسع في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات؛ باعتباره ضرورة ملحة وخيار استراتيجي تفرضه متطلبات العصر وتحدياته.

-تأهيل فرق تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات تأهيلا يمكنهم من التطبيق الصحيح المحقق لأهداف تطبيق هذا المدخل قبل الشروع في عملية التطبيق، حيث إن من أهم متطلبات نجاح عملية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تنمية الكفايات المعرفية والمهارات الفنية اللازمة للمنفذين والمستفيدين.

- يجب ان يعي كافة المستويات الادارية بالمؤسسة الامور الهامة التالية:

1. إن التخطيط الإستراتيجي يؤدي دوراً أساساً في تطبيق الجودة الشاملة، ونجاحها وتحديد متطلبات تطبيقها فهو الدعامة الأساسية، والمعين لها في مواجهة تحديات المستقبل، وما يشوبه من أمور غير محسوبة، وإنه لا يتيح مجالاً كبيراً للتخمين، فكل مفردة وفعالية صغيرة أو كبيرة تخضع للدراسة والبحث والتحليل.
2. يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد مبادئ الجودة الشاملة، بمعنى أن الجودة تعتمد اعتماداً كلياً على التخطيط وليس العكس صحيحاً.
3. إن الجودة الشاملة مرحلة طويلة الأجل تحتاج إلى تخطيط استراتيجي متكامل، وبدقة عالية وموضوعية، ويضم التخطيط جوانب أساسية بدءاً من معرفة وضع المؤسسة السابق ووضعها الراهن، والمطلوب تحقيقه، وخطة المؤسسة من اجل تحقيق ما تريده وان خطط الجودة يجب أن تترجم كيفية الإيفاء بمتطلبات الجودة الشاملة من طريق فعاليات متتابعة محكومة بمدى زمني محدد.
4. إدارة الجودة الشاملة ليست هي بديل عن التخطيط الإستراتيجي بل هي مكمل ورابط لبرنامج التحديث والتطوير لنظام العمل ونشره على كافة المستويات.

### 6-6.مراحل التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة

مرحلة التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة من المراحل الهامة في المؤسسات،حيث يتم في هذه المرحلة البدء بالتجسيد الفعلي لها،أي يتم وضع الأهداف على مدى الطويل، الخطوات اللازمة لتحقيقها،من اجل الحصول إلى الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة،وهذا يتطلب تحليل لمختلف العمليات التي تحتاج إلى تحسين كالقيادة والمعلومات والعمليات التجارية والصناعية والنتائج وربطها مع أهداف المنظمة المتمثلة في إرضاء الزبون والموظفين والمسيرين على حد سواء،وهذا من اجل وضع خطة إستراتيجية،وتمر هذه الأخيرة بعدة خطوات كمايلي:

*تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:حيث يتم وضع أهداف طويلة المدى، حيث تمس هذه التغييرات ثقافة المؤسسة، وهذه الأهداف تتمثل في تحقيق اعلي جودة للمواصفات والمعايير الموضوعة وتحقيق جودة العمليات والأنشطة داخل المؤسسة وانتاج سلعة أو خدمة ذات جودة عالية تحقق رضا العميل.

***تحليل البيئة الداخلية:**يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، من اجل اكتشاف نقاط القوة الداعمة للجودة في المؤسسة، ونقاط الضعف للمؤسسة التي تعيق أو تبطيء التطبيق الكامل لإدارة الجودة الشاملة في كل مراحل العمل في المؤسسة.

***تحليل البيئة الخارجية:**يتم تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحليل بيئة التنافس، من اجل معرفة الفرص واستغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاولة تجنبها.

***يتم وضع الخطة الإستراتيجية** يجب أن تتكون من أهداف موضوعية، وتكون ملائمة لظروف البيئة لتسيير المؤسسة وفقها، وتكون مصممة ومتناغمة مع انشطة واجراءات الجودة في المؤسسة.

### 7-6.إستراتيجية تطبيق الجودة في المؤسسة

تتكون إستراتيجية تطبيق الجودة في المؤسسات من عدة مكونات وخطوات هامة كالتالي:

**أولا** تخطيط الجودة الإستراتيجي

تخطيط الجودة الإستراتيجي هو عملية وضع أهداف الجودة طويلة الأجل وتعريف طرق تحقيق الأهداف وهي متعلقة بكيفية دمج المنظمة للجودة بتخطيط العمل. ويتم تطويره، وتطبيقه، وقيادته من قبل الإدارة العليا. إن التخطيط الإستراتيجي يكون على أساس الرؤية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، خلال خمس إلى عشر سنوات إعتماداً على وضع المنظمة الحالي، بالإضافة إلى حدة المنافسة وسرعة تغير الأسواق، ويتم تطوير الخطة الإستراتيجية من قبل مديري أهم المجالات الوظيفية في المنظمة كأعضاء في الفريق المسمى بمجلس الجودة أو لجنة قيادة الجودة.

وعموماً، يبدأ التخطيط الإستراتيجي بتهيئة المرحلة القادمة، ويتضمن التفكير ذو الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المنظمة، ومن ثم يأخذ بعين الإعتبار طبيعة العمل والإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال دمج الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

بعد الانتهاء من تطوير التخطيط الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا يتم تطوير الخطط المحددة أكثر، وهي تتضمن كجزء من أجزائها الرئيسية بعد الانتهاء من وضع الخطط بصورة فاعلة يتم تخطيط العمل للأقسام والأفراد العاملين والنشاطات الموجودة في المنظمة.

وكما هو معروف بأن المنظمات التي تطبق إدارة الجـودة الشـاملة لابـد وأن تكـون لـديها خطة إستراتيجية واضحة المعالم لذا فقد حدد (**Mintzeberg, 1996:15**)، خمسة مفاهيم للإستراتيجية كل منها يبدأ بالحرف (P) في مقالته (**5 P for Strategy**) وهي تتضمن:

1- **الخطـة (Plan) :** خطـة توضـع لتحـدد سـبل الـتصرف والخطـوط العريضـة للإستراتيجية أو الهدف المراد الوصول إليه وهذا أيضاً ينطبق في إدارة الجودة الشـاملة باعتبارها هدفاً لابد بلوغه.

2-**الحيلة(Ploy) :** وتعني كيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف وخاصة عنـدما تكـون هناك منظمات منافسة.

3- **النمط (Pattern):** الأنماط التـي يمكـن التعامـل أو مـا هـي الطـرق التـي يمكـن بواسطتها أن تحقق الهدف الإستراتيجي وهو الوصول إلى تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4- **الموقع (Position)** : الموقع المرغوب الذي تروم المنظمة الوصول إليه عند تطبيـق الجودة.

5- **المنظور (Perspective) :** ويعني المنظور الـذي يسـاعد عـلى رؤيـة الأشـياء وفقـاً لعلاقتها الصحيحة أو أهميتهـا النسـبية وهـذا يسـاعدنا في عمليـة التطبيـق الصـحيح لإدارة الجودة الشاملة.

ومن هذا المنطلق يرى (**Mintzberg**) بأن الإستراتيجية هي نوع من الفعل المقصود بوعي أو مجموعة من الخطوات العامة للتعامل مع موقف معين.

**ثانيا** استراتيجية تطبيق الجودة في المنظمات

لتطبيق الجودة في المنظمات استراتيجية يجب اتباعها لتحقيق الهدف الذي من اجله تطبق المنظمة الجودة وتتمثل تلك الإستراتيجية في النقاط الهامة التالية :

1. إقتناع المسؤولين في الإدارة ( ايمانهم بفوائد واهمية تطبيق نظم الجودة).
2. تحديد رسالة المنشأة ( تحديد الرويء والأهداف والتوجهات للمنشأة).
3. توضيح الرسالة (توضيحها لكافة العاملين في المنشأة وتوضيح اهمية الالتزام بها).
4. تحديد طرق التنفيذ (العمليات وطرق العمل وفرق ومجموعات العمل واساليب التطوير والتحسين ).
5. المساندة للتطبيق (توفير الدعم المادي والبشري ).
6. إزالة الحواجز والمعوقات (حل المشكلات ومعوقات التطبيق).
7. تحديد المسؤوليات.
8. تكوين فرق الجودة.
9. البدء بالتطبيق.

**ثالثا** خطوات الخطة الإستراتيجية:

1- تهيئة الأجواء داخل المنظمة تجاه تطبيق الجودة :

خلق جو عمل جديد وثقافة جديدة يتقبلها الأفراد مثل:

أ- ضرورة إشراك العاملين.

ب-العمل على تغيير ثقافة المنظمة السائدة.

ج- وضع برامج تدريب جديدة تناسب البيئة الجديدة.

2-تطوير رسالة المنظمة وإيضاح أهدافها:وذلك للحصول على الدعم المعنوي والمادي.

3-التعرف على المشكلات الداخلية:التي تواجه تطبيق خطة إدارة الجودة الشاملة.

4-تطوير الإستراتيجية بحيث يكون شامل لكل أبعاد الخطة :

لابد من توافر الإبعاد التالية:

أ- الخدمات التي سيتم تطويرها في المستقبل.

ب- متطلبات واحتياجات الجمهور.

ج- تطوير ثقافة الجودة.

د- وضع الأهداف طويلة الآجل .

ه- وضع المقترحات.

و- وضع التقرير حيث يتم كتابته لرفعه للإدارة العليا.

**رابعا** نتائج التخطيط الناجح للجودة

حدد جوزيف جوران أهم نتائج التخطيط الناجح للجودة في الأتي :

1) خفض كبير في مرات وتكاليف تعديل التصميمات

2) وفر كبير في خدمات وتكاليف التركيب والصيانة.

3) خفض كبير في تكاليف الانتاج.

4) تحسن بيئة العمل وتعزيز روح الفريق.

5) الوصول الى الطاقة القصوى في أسرع وقت ممكن.

6) ارضاء العملاء وزيادة حصة المنتج في السوق.

7) الصمود في وجه المنافسة وتقلبات السوق.

# المرفقات والملاحق

## ملحق رقم 1

## نموذج لخطة استراتيجية

**نموذج الخطة الإستراتيجية لعام.......**

**الرؤية**

ماذا سنكون في المستقبل؟. ..الطموح...

**الرسالة**

الغرض ومبرر الوجود والقطاع الذي ننتمي إليه

**الجمهور المستهدف والخدمة التي نقدمها وخصائصها:**

**الميزات التي ننفرد بها:**

**التحليل الإستراتيجي**

**البيئة الداخلية:**

**نقاط القوة**

1.
2.
3.

**نقاط الضعف**

1.
2.
3.

**البيئة الخارجية:**

**الفرص**

1.
2.
3.

**التهديدات والمخاطر**

1.
2.
3.

## ملحق رقم 2

### مصفوفة الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف:

| م | فرص | تهديدات |
|---|---|---|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |
| م | نقاط قوة | نقاط ضعف |
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |

## ملحق رقم 3

### الهدف والإستراتيجية

الهدف الأول/
استراتيجية العمل:
1.
2.
3.
الهدف الثاني/
إستراتيجية العمل:
1.
2.
3.
الهدف الثالث/
إستراتيجية العمل:
1.
2.
3.

## ملحق رقم 4

### برامج العمل المطلوبة ( ماذا نريد أن نعمل)

| الأنشطة | جهة التنفيذ | الجدول الزمني | | التكلفة | مؤشرات الأداء |
|---|---|---|---|---|---|
| | | من | الي | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

**ملحق رقم 5**

## نموذج تقييم الأنشطة والأهداف

| الغاية الأولى الأنشطة والأهداف | البرامج التنفيذية | الجدول الزمني | الانجاز | | نسبة الإنجاز | مؤشرات الأداء (واقع الإنجاز) | المبررات في حال عدم الإنجاز |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | انجز | لم ينجز | | | |
| 1- | | | | | | | |
| 2- | | | | | | | |
| 3- | | | | | | | |
| 4- | | | | | | | |

# قائمة المراجع العربية والأجنبية

**المراجع باللغة العربية:**


1. إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين، (2002): **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، مصر.
2. بدح، أحمد (2004). إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان،جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
3. توفيق،عبد الرحمن،(2004)،المناهج التدريبية المتكاملة،مركز الخبرات المهنية للإدارة،مصر.
4. جواد،شوقي ناجي(2000)، **إدارة الأستراتيجة**، ط 1، عمان :دار الحامد للنشر. الاردن.
5. الحربي، حياة محمد سعيد.(1422 هـ) " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية " رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة أم القرى،كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
6. الحفار، سعيد ( 2001 )، " أضواء على مفاهيم السياسة، الإستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط وأصول تنفيذها، نظري- تطبيقي " الطبعة الأولى، هيئة الموسوعة العربية،دمشق، سوريا.
7. حمامي،يوسف و فؤاد الشيخ ( 1995) "التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الاردنية"**مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية**، مجلد (10)، عدد (6)، ص124-135.
8. حمود،خضير كاظم (2002) إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
9. الخطيب أحمد محمود (2004) إدارة الجودة الشاملة : نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي وتجديده، بحث مقدم إلى مؤتمر الوصول إلى المعرفة في القرن الواحد والعشرون، بيروت.

10. الدجاني إياد علي يحيى (2006) واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
11. الدوري، زكريا (2005): **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.
12. زين الدين، فريد،(1997)، الاطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، المجلد الثلاثون، العدد الاول، القاهرة، ص 8-28.
13. السلمي، علي (2000) : **الإدارة المعاصرة**، مكتبة الغريب، مصر.
14. سونيا محمد البكري،(2002) إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
15. شبراوي، عادل(1995)، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للاعلان، القاهرة.
16. الشمري، أسيل على مزهر (2009) دور إدارة الجودة الشاملة في عملية تقويم الأداء الجامعي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد ( 11 )، العدد ( 2)
17. الصرن، رعد (2003): **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر: سوريا.
18. العارف، نادية (2001) : **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية : مصر.
19. عباس، سهيلة ( 2004 )، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، عمان: دار وائل للنشر.
20. عبد العزيز،خالد بن سعد،( 1997)، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، د.ن، الرياض.
21. العقيل، عبد الله، (2003)، "التخطيط الإستراتيجي"، **مجلة الجزيرة الإلكترونية**، العدد 11086، فبراير، السعودية.
22. عليمات، صالح ناصر،(2004) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان،الاردن.
23. غنيم، عثمان (2001): **التخطيط أسس ومبادئ عامة**، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع : عمان.
24. غنيم، محمد (2005) : **التخطيط التربوي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

25. القطامين، احمد( 2002) **الإدارة الإستراتيجية**،عمان، دار مجدلاوي.
26. كيلادا، جوزيف ( 2004 )، **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجـودة الشـاملة،** ترجمة سرور، سرور، الطبعة الأولى، دار المريخ : الرياض.
27. الحيـاوي قاسـم نـايف علـوان،(2006)،إدارة الجـودة في الخدمـة مفـاهيم وعمليات وتطبيقات،دار الشروق،عمان،ص205.
28. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، ط 2، دار وائل للنشر عمان،2003.
29. المرسي، جمال الدين (2003): **الإدارة الإسـتراتيجية للمـوارد البشريـة المـدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمـة القـرن الحـادي والعشريـن**، الـدار الجامعيـة، مصر.
30. المرسي، وآخرون (2002) : **التفكـير الإسـتراتيجي والإدارة الإسـتراتيجية مـنهج تطبيقي**،الدار الجامعية، مصر.
31. مصطفى، احمد سيد ( 2004) **المدير العربي في عالم متغير**، القاهرة.
32. المغربي، عبد الحميد (1999): **الإدارة الإسـتراتيجية لمواجهـة تحـديات القـرن الحادي والعشرين**، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر.
33. النعيمي، جـبر بـن حمـود بـن جـبر،(2006) إمكانيـة إدارة الجـودة الشـاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهـزة الأمنيـة، رسـالة ماجيسـتير غـير منشـورة،كلية الدراسـات العليا،قسـم العلـوم الإدارية،جامعـة نـايف العربيـة للعلـوم الأمنية،الرياض،السعودية.
34. رستم، رفعت( 2004 ) ، التخطيط الإستراتيجي في التعلـيم الجـامعي، مجلـة الجودة في التعليم العالي، العدد"1 " ، الجامعة الإسلامية، غزة.
35. إياد علي الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيـل درجـة الدكتوراه في التربية" مناهج وطرائـق التـدريس"،كليـة التربيـة قسـم المنـاهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
36. ختـيم محمـد العيـد، إدارة الجـودة الشـاملة وإسـتراتيجية المؤسسـة دراسـة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كليـة العلـوم الاقتصـادية وعلـوم التسـيير والعلـوم التجاريـة، جامعـة محمـد بوضـياف - بالمسيلة-الجزائر، 2009.

**المراجع باللغة الأنجليزية:**


1. Bester field، Dale H. ;Bester field Michna،Carol;Bester field،Glent - H.،Bester field-Sacre،Mary (2005). Total Quality Management 3rd.ed، Pearson education (Singapore) pte.Ltd.، Indian Branch.
2. Jack Koten، Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations، 2nd edition. Westport، CT، USA: Greenwood Publishing Group، Inc.، 1997. P: 20.
3. J.Richard Falshaw، Keith، W. Glaister، Ekrem Tatoglu ( 2006)، evidence on formal strategic planning and company performance ،**Management Decision** ،Vol 44، N0.1،pp 9-30
4. Mete، B.S، ( 2004) TQM Implementation Critical Issue for TQM Implementation in Higher Education، The TQM Magazine، Vol. 66، No. 6 ،pp 382-386
5. Micheal Allison & Jude Kaye،(2005) Strategic Planning for Nonprofit Organization: A Practical Guide and Workbook، 2nd edition. NJ ،USA: John Willey & Sons، Inc.،.
6. Robbins، Stephen p & Coulter، Mary،(2005). Management، 8th.ed.، Pearson Education، Inc.، Upper saddle River، New Jersey، 07458.
7. Sila،I. and Ebrahim، P.،(2005)، Critical Linkages among TQM Factors and Business Results، International Journal of Operations and Production Management، 25 ( 11) pp 1123-1155
8. Wheelen، T. and Hunger، J.D(2004) **Strategic Management and Business Policy**9 ،th.ed. Prentice Hall.

# هذا الكتاب

حققت العديد من المؤسسات والمنظمات في دول العالم نجاحا ملحوظا في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتي أثبتت قدرتها على تجنب تحمل المؤسسات التكلفة المترتبة على تقديم خدمات بجودة متدنية، وقدرتها على تحسين الأداء المالي، وتخفيض تكاليف الانتاج، وتقليل الأخطاء وتحسين العمليات، وتحسين مستوي رضا العملاء وتسهيل عمليات إتخاذ القرارات.... الخ .

ومن اجل تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة في المؤسسات كان لابد من وجود خطط طويلة الامد تعطي تصور مستقبلي تحسين الوضع الراهن من خلال تحديد أهداف ووجود آليات لتحقيق هذه الأهداف بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. وقد استخدم كأداة إدارية لتوجيه القرار وتوحيد الجهود نحو غايات المنظمات وأهدافها العليا.

ويعد التخطيط الإستراتيجي حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال، إذ تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وأثارها على أعمال المنظمة .

تم تناول موضوعات هذا الكتاب بإسلوب علمي تطبيقي راقي حديث ,محققا الغرض الاساسي وهو تبسيط مفاهيم وأسس ومراحل تطبيق التخطيط الإستراتيجي للجودة في المؤسسات مما ييسر علي القارئ سبل الإلمام والمعرفة باهم نظريات وأسس ومفاهيم وأبعاد وعناصر ومعايير ومتطلبات التخطيط للجودة في المؤسسات وخطوات التطبيق وذلك للإرتقاء بمنظومة الجودة والإتقان في تلك المؤسسات .

المؤلف

احمد السروى


**المؤسسة الدولية للكتاب**

٧٠ ش الصفا والمروة – الطوابق- فيصل- الجيزة

ت : 01144992288/ 002 01002370934 / 002 تليفاكس 33884782/ 02

Mohamedabdelazem2013@yahoo.com